



**L'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE
EN MILIEU DE TRAVAIL
LE VÉCU DU SALARIÉ**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **MARIE-JOSÉE HÉBERT**

Juillet 2019

Composition du jury :

Michel Fortier, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Mélanie Gagnon, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Ann-Gabrielle Carette, examinateur externe, Gouvernement du Québec

Dépôt initial le 26 avril 2019

Dépôt final le 5 juillet 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

La « cohésion sociale, la paix et l'harmonie doivent avoir pour assises le respect de l'autre, de l'altérité, de la différence et de la diversité, sur la base d'une éthique partagée de l'humanité, à savoir la même dignité pour tous les êtres humains » (Leuprecht, 2009 : 44).

REMERCIEMENTS

Amorcer la rédaction d'un mémoire de maîtrise près de trente ans après le baccalauréat, tout en cumulant un emploi de gestionnaire et diverses autres occupations, relève de l'exploit personnel. La fierté du travail accompli l'emporte malgré tout sur les difficultés rencontrées durant le processus, il y a un bon moment déjà.

Je désire remercier de tout cœur Catherine Beaudry, directrice, pour sa disponibilité, sa rigueur, sa compétence, ses encouragements et son approche humaine, de même que Mélanie Gagnon, codirectrice, pour la justesse et la pertinence de ses commentaires ainsi que son regard critique. Votre patience et votre confiance à mon égard m'ont été d'une grande motivation et me permettent de ressentir un sentiment d'accomplissement.

Je tiens à remercier également les participants à l'étude qui ont bien voulu se confier à nous pour cette recherche. Une reconnaissance est également adressée à la Fondation CRHA qui a contribué au développement de ce projet par l'entremise de mes codirectrices.

Un remerciement spécial au regroupement « Thésiez-vous » sans qui le dépôt de ce travail aurait été à nouveau retardé; vous m'avez permis de me retirer avec des pairs pour rédiger activement et intensément dans le dernier semestre. Sans vous, je n'y serais pas arrivée.

Merci à mes collègues et amis de s'être informé de l'état d'avancement du mémoire, vos encouragements sont devenus au fil du temps une motivation véritable pour la finalisation du projet.

Finalement toute ma gratitude à ma famille, qui a dû composer avec mes absences répétées durant la plupart des dernières vacances et de ces fins de semaine dédiées à l'écriture.

RÉSUMÉ

Le présent mémoire concerne les accommodements raisonnables et la gestion de la diversité en milieu de travail. Il porte sur le vécu des employés ayant été accommodés par leur employeur. Nous cherchons à savoir comment ils ont vécu les accommodements, si ces accommodements ont répondu à leurs besoins et s'ils ont généré des impacts (positifs, négatifs). Bref, il s'agit d'étudier la situation pour comprendre plus en profondeur le phénomène. C'est le point de vue de la personne accommodée qui est étudié.

La proposition interprétative préliminaire de cette étude est à l'effet que les facteurs organisationnels relevant de l'application d'accommodements dans l'entreprise facilitent le vécu, réduisent les impacts pouvant être négatifs, et comblent les attentes des employés ayant besoin de ces accommodements, tout en éliminant la discrimination en milieu de travail.

Pour y arriver, une méthode qualitative exploratoire a été utilisée. Au total, huit entrevues sur la base d'entreviens semi-dirigés ont été réalisées auprès de salariés ayant vécu une mesure d'accommodement raisonnable durant leur emploi.

Plusieurs constats intéressants émanent des résultats de cette recherche. D'une part, les mesures d'accommodement mis en place dans les entreprises demeurent assez simples et comblent les besoins des salariés. Puis, le processus est généralement bien accueilli par les employeurs. D'ailleurs, les impacts générés par l'application de ces mesures s'avèrent positifs dans les diverses sphères de vie des personnes accommodées, sauf au niveau des relations avec les collègues, où certains préjugés persistent. En ce sens, des facteurs tels l'établissement d'une culture d'entreprise inclusive ainsi qu'une diffusion de l'information pertinente à tous les niveaux, s'avèrent déterminants en vue de faciliter l'expérience des salariés et subséquemment éliminer la discrimination.

Mots clés : Discrimination, diversité, obligation d'accommodement, vécu des employés, méthodologie qualitative

ABSTRACT

This study deals with reasonable accommodation and diversity management in the work place. It focuses on the experience of employees who have been accommodated. We want to find out how they felt about the accommodation and whether or not said accommodation catered for their needs and had positive or negative impacts. To put it in a nutshell, the goal is to analyze the situation in order to reach an in-depth understanding of the phenomenon. The perspective of the accommodated employee is the one that is here being analysed.

The preliminary interpretative suggestion of this study is that, when implementing accommodation measures in the work place, organizational factors facilitate employee experience, reduce potential negative impacts and help meeting the expectations of employees in need of such accommodation as well as they eliminate discrimination in the work place.

A qualitative and exploratory method was used. A total of eight semi-structured interviews were conducted with employees who benefited from an accommodation measure during their employment.

Interesting findings came out from this study. On the one hand, the accommodation measures implemented in the work place are rather simple and cater for employees' needs. On the other hand, the process is usually well received by the employers. As a matter of fact, implementing these measures happen to have a positive impact in all the facets of the accommodated employees' life, except in their relations with their colleagues.

On this matter, establishing an inclusive work place culture and insuring that the relevant information is disclosed at all organizational levels are, among others, essential factors to facilitate the employees' experience and eliminate discrimination.

Keywords: discrimination, diversity, duty to accommodate, employee experience, qualitative methodology

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IX
RÉSUMÉ	XI
ABSTRACT.....	XIII
TABLE DES MATIÈRES.....	XV
LISTE DES TABLEAUX.....	XIX
LISTE DES FIGURES	XXI
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	XXIII
CHAPITRE 1 LA RECENSION DES ÉCRITS	3
1.1. LA NOTION DE DIVERSITÉ	3
1.1.1. Diversité en milieu de travail	4
1.1.2. Gestion de la diversité	6
1.1.3. Les conséquences de la diversité en milieu de travail	9
1.1.4. Les pratiques de gestion de la diversité.....	13
1.1.4.1 Mesures d’accessibilité du lieu et l’aménagement du poste de travail	18
1.1.4.2 Mesures d’aménagement du temps et du lieu de travail	18
1.1.4.3 Mesures impactant la gestion des congés, vacances et autres avantages :	19
1.1.4.4 Mesures de supervision quotidienne.....	19
1.2 DISCRIMINATION.....	22
1.2.1. Discrimination en milieu de travail	25
1.2.2. Gestion de la discrimination en milieu de travail	32
1.2.3. Les conséquences de la discrimination.....	32

1.2.3.1	Les conséquences sur les individus.....	32
1.2.3.2.	Les conséquences sur l'organisation.....	34
1.3.	OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT	35
1.3.1.	Origines.....	35
1.3.2.	Encadrement légal.....	36
1.3.3.	Obligation des parties	37
1.3.3.1.	Obligations de l'employeur.....	38
1.3.3.2.	Obligations du syndicat.....	43
1.3.3.3.	Obligations du salarié.....	44
1.3.4.	Contrainte excessive	45
CHAPITRE 2	LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	48
2.1.	PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	48
2.1.1.	Question générale de recherche	48
2.1.2.	Problématique spécifique de recherche	49
2.2.	OBJECTIFS DE RECHERCHE	49
2.2.1.	Objectif général.....	49
2.2.2.	Objectifs spécifiques	49
2.2.3.	Proposition de départ	50
2.3.	CONCEPTS À L'ÉTUDE.....	50
2.4.	LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	52
2.4.1.	Méthode	52
2.4.2.	Collecte des données.....	54
2.4.2.1.	Entretiens semi-dirigés.....	54
2.4.3.	Population et échantillon.....	61
2.4.4.	Traitement des données.....	62
2.4.5.	Forces et limites de la méthode de recherche	63
CHAPITRE 3	LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	66
3.1.	LES MOTIFS DES EMPLOYÉS EN MATIÈRE D'ACCOMMODEMENTS	67

3.2. LES ACCOMMODEMENTS CONSENTIS AUX EMPLOYÉS	67
3.2.1. L'aménagement de l'horaire de travail :	67
3.2.2. L'aménagement du poste de travail.....	68
3.2.3. Télétravail.....	70
3.3. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES EMPLOYÉS DANS LEUR DÉMARCHE DE DEMANDE D'ACCOMMODEMENT.....	71
3.4. LES IMPACTS DE L'ACCOMMODEMENT POUR L'EMPLOYÉ :	73
3.4.1. Sur la capacité à effectuer la tâche	73
3.4.2. Sur la poursuite de la carrière.....	73
3.4.3. Sur la situation familiale et personnelle	74
3.4.4. Sur les rapports avec le supérieur.....	74
3.4.5. Sur les rapports avec les collègues	75
CHAPITRE 4 LA DISCUSSION	78
4.1. LES BESOINS ET MOTIFS DES EMPLOYÉS EN MATIÈRE D'ACCOMMODEMENT	78
4.2. LES ACCOMMODEMENTS CONSENTIS AUX EMPLOYÉS	79
4.3. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES EMPLOYÉS DANS LEUR DÉMARCHE D'ACCOMMODEMENTS	80
4.4. LES IMPACTS DE L'ACCOMMODEMENT POUR L'EMPLOYÉ	82
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	86
ANNEXE 1.....	88
ANNEXE 2.....	90
ANNEXE 3.....	91
ANNEXE 4.....	92
ANNEXE 5.....	95
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	96

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Synthèse des fiches contextuelles	60
---	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Iceberg de la diversité	8
Figure 2 : Les éléments essentiels d'un programme de gestion de la diversité	9
Figure 3 : Lien entre la diffusion d'informations concernant la diversité et le pouvoir d'attraction de l'organisation	15
Figure 4 : Incidences sur l'organisation d'une politique de gestion de la diversité.....	16
Figure 5 : Proportions des motifs de demande d'accommodement selon la CDPDJ	31
Figure 6: Les formes de l'accommodement raisonnable	38
Figure 7 : Le modèle qualitatif d'entretien de recherche.....	55

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CDPDJ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

CSES Centre for Strategy & Evaluation Services

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La diversité est un phénomène en croissance dans la société québécoise (Chicha et Saba, 2010). Dans la province, ce phénomène découle entre autres de la mondialisation des marchés et de l'ouverture sur le monde. Les entreprises doivent faire preuve d'une ouverture certaine devant cette diversité et développer des mécanismes pour la gérer (Garner-Moyer, 2006). La diversité peut engendrer la discrimination en milieu de travail entre autres.

De ce fait, plusieurs décisions des tribunaux, ainsi que la Charte des droits et libertés du Québec confirment des droits aux salariés québécois en leur permettant de bénéficier de mesures d'accommodements selon leur condition spécifique (handicap, âge, sexe, grossesse, religion, etc.).

L'obligation d'accommodement découle du droit à l'égalité garanti par la Charte de par son article 10, qui interdit toute discrimination dans la reconnaissance ou l'exercice des droits et des libertés protégés par cette Charte. L'obligation d'accommodement s'impose lors d'une situation de discrimination illégale (Morin, 2010).

L'objectif de cette recherche est de décrire la façon dont les employés accommodés ont vécu cette expérience d'accommodement en présentant leurs besoins, les accommodements leur ayant été consentis, les difficultés rencontrées par les employés dans leur démarche et, finalement, les impacts vécus.

La littérature fait état de la diversité, de la discrimination en emploi ainsi la mise en place d'accommodements cependant, la documentation traitant du point de vue du salarié accommodé est très peu abondante. En ce sens, cette recherche prend donc un caractère novateur, car elle fait une incursion dans le vécu de la personne, ce qui aura l'avantage

d'amener une réflexion relative aux pratiques de gestion en ce qui a trait à l'accommodement, en prenant compte la réalité de l'individu.

La méthodologie par entretien semi-dirigé a été retenue. Des entrevues se sont donc tenues avec des salariés ayant été accommodés selon un des motifs prohibés dans la Charte québécoise. Cette recherche priorise donc une démarche qualitative exploratoire.

Ce travail se divise en quatre sections où sera d'abord présentée la recension des écrits issus de la littérature. Puis, la démarche méthodologique de recherche employée sera exposée. Ensuite, les résultats de la collecte des données recueillies seront présentés selon les thèmes retenus, pour conclure postérieurement avec une discussion sur les constats de l'étude.

CHAPITRE 1

LA RECENSION DES ÉCRITS

1.1. LA NOTION DE DIVERSITÉ

L'origine latine du terme diversité ramène à *diversitas* : divergence, contradiction... Dans l'ancien français, en relation avec divers, il a exprimé une notion de bizarrerie, de méchanceté jusqu'à la fin de moyen âge (Rey, 2010). La notion de divergence et d'opposition s'est maintenue très longtemps, pour aujourd'hui signifier davantage le sens de variété (pluralité, multiplicité). Au sens large, la diversité est définie par Thomas et Ely (1996) comme les regards et méthodes différentes du travail que les ressources provenant de groupes variés peuvent amener à l'organisation. La diversité s'exprime également en termes d'âge, de sexe et de culture (Cascio, 1995). Elle peut donc s'observer par des caractéristiques apparentes (âge, sexe, origine), ou non visibles comme l'orientation sexuelle et la religion, mais ces attributs sont nécessairement reliés à l'être humain (Garner-Moyer, 2006). Milliken et Martins (1996) ont également apporté un éclairage additionnel par leurs travaux, en identifiant différentes composantes de la diversité : la diversité ethnique, la diversité d'âge, la diversité de valeurs et de personnalités, la diversité des formations, la diversité fonctionnelle et occupationnelle.

Néanmoins, la diversité est un concept qui va au-delà de la vision traditionnelle (Thomas, 1996). Dans une notion de groupe, certains peuvent être différents à divers niveaux (fonctions), mais également homogènes sur une autre facette comme l'âge. De leur côté, Rijamampianina et Carmichael (2005) présentent la diversité en trois axes :

- 1^{er} axe : sexe, âge, handicaps...

- 2^{ième} axe : religion, culture, orientation sexuelle, origine géographique, langue, nationalité...
- 3^{ième} axe : opinions, sentiments valeurs....

La diversité illustre « les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupes aux identités différentes peuvent apporter » (Thomas et Ely, 1996). La diversité comprend l'ensemble des différences présentes en milieu de travail (Marceau, 2008). Elle renvoie la plupart du temps à des caractéristiques physiques visibles (âge, origine nationale et couleur de peau, sexe, apparence physique, taille poids et orientation sexuelle si elle est affichée), caractéristiques physiques fonctionnelles (handicap, état de santé, taille poids) ou des caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu (expérience professionnelle, orientation sexuelle, degré de maîtrise de certaines langues...). Ces caractéristiques peuvent également être sociales (religion, origine sociale par exemple) ou organisationnelles (métiers et professions, départements et services) (Cornet et Warland, 2008, 2014).

1.1.1. Diversité en milieu de travail

La diversité est un phénomène en croissance dans les entreprises. La société québécoise est une terre d'accueil prisée et elle est dorénavant teintée de multiculturalisme, entre autres à cause de la mondialisation des marchés, de la pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs domaines, de l'ouverture sur le monde (Dupéré, 2005).

Robbins et al. (2015) définissent la diversité des effectifs comme étant les disparités entre les employés en ce qui a trait au sexe, à la race, à l'origine ethnique, à l'âge, mais également à toute autre caractéristique distinctive.

Les dirigeants et les gestionnaires sont appelés à faire preuve d'une ouverture certaine devant cette diversité et de développer des outils pour la gérer (Garner-Moyer, 2006). La

dimension de la diversité qui sera traitée dans ce mémoire ne se limite pas à la main-d'œuvre provenant de l'étranger, mais bien la diversité sous de multiples angles tels l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, les handicaps, la religion, et bien d'autres.

C'est dans cet esprit que le Québec a vu naître des programmes d'accès à l'égalité et surtout la Charte des droits et libertés de la personne. Au début des années soixante-dix, le Québec ne possède pas encore de loi protégeant les droits et libertés. À ce moment, le Code civil sert alors à défendre les droits de la personne, alors que plusieurs autres provinces canadiennes ont déjà des lois et règlements en ce sens. La Ligue des droits de l'homme, fondée en 1963, entreprend alors de convaincre le gouvernement québécois de développer une loi pour protéger les droits et libertés. C'est donc en juin 1976, que la Commission des droits de la personne ouvre ses portes et que la Charte des droits et libertés de la personne entre en vigueur. La Charte s'est inspirée de déclarations et de pactes internationaux qui énoncent les droits et libertés de tous les êtres humains, dont la Déclaration universelle des droits de l'homme¹.

La Charte prône le droit à l'égalité et le bannissement de la discrimination. L'application de cette charte et plus précisément de l'article 10, a amené certains bouleversements dans les entreprises québécoises, se devant d'adapter leurs milieux de travail, pour ainsi tenter d'éliminer toute marque de discrimination pour favoriser l'équité.

L'obligation d'accommodement est une notion qui ne puise pas sa source expressément dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, mais qui a plutôt été mise de l'avant à la suite des décisions des tribunaux au fil des ans. Cette obligation résulte de l'interdiction de discriminer en fonction d'un motif énoncé à l'article 10 de la Charte. Cette obligation commande donc à l'employeur ainsi qu'au salarié et à son syndicat s'il y a lieu, de chercher des solutions permettant d'assurer la protection des travailleurs (Brunelle, 2001).

¹ <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/vos-droits/Pages/charte-origine.aspx>

La pluralité de la société amène de grands défis dans les organisations qui sont appelées à créer une valeur ajoutée en gérant une main d'œuvre hétérogène (Rijamampianina et Carmichael, 2005). La diversité se présentant de multiples façons ; il y a donc plusieurs types de différences exigeant une gestion adaptée. Les organisations, par souci d'équité, mais aussi de performance organisationnelle (motivation, mobilisation, fidélisation), gagnent dorénavant à gérer cette diversité et adapter leurs pratiques organisationnelles. L'application de cette charte et plus précisément l'article 10, a amené certains bouleversements dans les entreprises québécoises, se devant d'adapter leurs milieux de travail, pour ainsi tenter d'éliminer toute marque de discrimination et de favoriser l'équité.

1.1.2 Gestion de la diversité

Gérer la diversité consiste à voir au développement du potentiel de chaque être humain dans sa globalité, mais surtout avec ses particularités. L'inclusion est à la base de toute stratégie de gestion des différences, à l'opposé d'une approche réparatrice ou corrective (Marceau, 2008).

La gestion de la diversité est un concept qui met l'accent sur la reconnaissance et la valorisation des différences en lieu et place de l'égalité de capacités entre groupes (Bender et Pigeys, 2003). Gérer la diversité, c'est créer une valeur ajoutée à l'organisation à partir d'une main-d'œuvre hétérogène, en mettant sur pied un système de gestion intégrée et globale (Rijamampianina et Carmichael, 2005). C'est l'ensemble des mesures prises par l'organisation pour le recrutement, la rétention et le perfectionnement des salariés issus de catégories sociales variées (Garner-Moyer, 2006).

Gérer la diversité, c'est aussi « faire les choses autrement ». Cela peut se traduire par diverses options telles l'aménagement des tâches, des horaires, l'organisation du travail, les réaffectations, et bien d'autres moyens (Garner-Moyer, 2006). La gestion de la diversité

gagne à être multidimensionnelle, comportant un diagnostic, un échéancier, des mesures (quantitatives et qualitatives), accompagnées d'efforts de sensibilisation, de formation, et surtout, d'un engagement organisationnel des dirigeants (Cornet et Warland, 2008). Le même constat émerge des écrits de Saba et Dolan (2013) qui mentionnent également que tout bon processus organisationnel se doit d'abord et avant tout de convaincre les dirigeants afin qu'ils puissent à leur tour sensibiliser leurs employés.

Cette démarche en organisation doit être volontaire et vise à lutter contre les discriminations ainsi qu'à promouvoir l'égalité des chances afin de procurer un enrichissement global (Bébéar 2004).

St-Onge et al. (2017) mentionnent que la gestion de la diversité consiste à ajuster l'ensemble des politiques et les pratiques de gestion afin d'améliorer la performance et l'efficacité de l'organisation en fournissant un milieu de travail sain et inclusif, maximisant l'égalité et l'équité professionnelles. De leur côté, Saba et Dolan (2013) indiquent que c'est agir en vue d'assurer la cohérence et l'équité liées à la gestion du personnel dorénavant doté de caractéristiques différentes.

La gestion de la diversité regroupe l'ensemble des politiques mises en œuvre par une organisation pour gérer la diversité croissante de la main-d'œuvre dans un souci d'efficience accrue (meilleure utilisation et satisfaction des ressources humaines) et d'efficacité (mieux répondre aux missions de l'organisation, identifier et satisfaire les besoins d'utilisateurs et de clients, eux-mêmes de plus en plus diversifiés) (Bellard, 2005).

Barth (2018) la décrit comme une approche étant centrée sur l'individu en soi ; une approche empreinte de reconnaissance et de valorisation des disparités afin d'améliorer la performance de l'organisation. Elle ajoute que gérer cette diversité, c'est également d'accepter les différences et plutôt les voir comme un atout pour chaque individu et pour les organisations dans lesquelles ils prennent place. Elle fait une référence imagée de l'iceberg de la diversité utilisé d'abord par la société Shell dans les années 2000 qui illustre tout à la

fois la complexité et la richesse de l'humain. « ... les multiples facettes d'un individu sont autant de différences qui construisent son unicité » (Barth, 2018 p. 187).

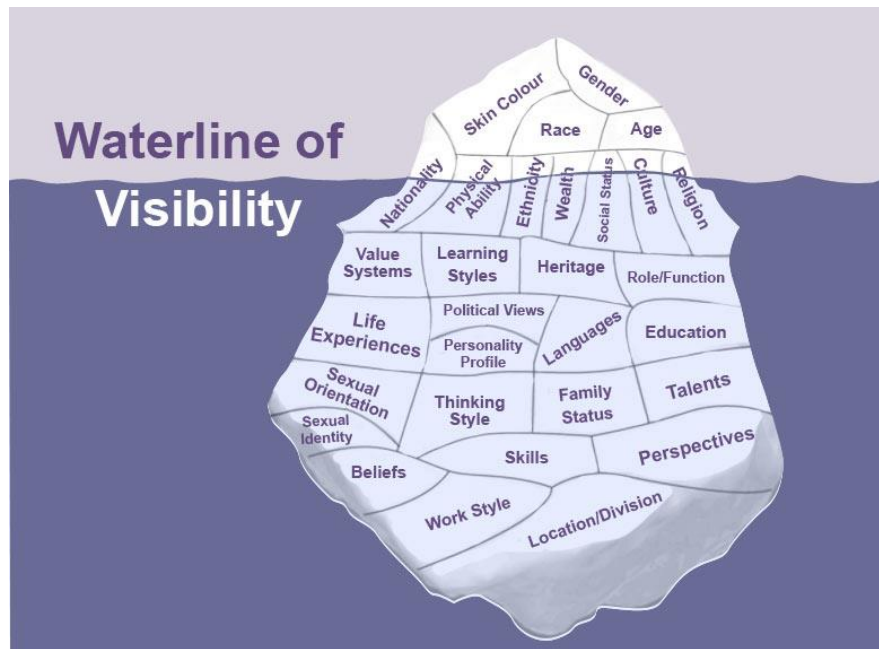


Figure 1 : Iceberg de la diversité

Source : Barth (2018).

La gestion de la diversité regroupe aussi les actions menées dans un souci d'égalité et d'équité professionnelle, de responsabilité sociétale et de lutte contre les discriminations dans l'emploi. La gestion de la diversité passe donc par des actes de gestion stratégique tels que l'anticipation et la planification. En vue de réduire les phénomènes de discrimination directe et indirecte, des actes de gestion organisationnels et managériaux sont privilégiés. L'ajustement et la transformation des principes d'organisation du travail et la révision des politiques de GRH en sont des exemples probants (Cornet et Warland, 2008). Encore faut-il, pour être en mesure de gérer cette diversité, de savoir comment s'y prendre. Une étude de Chicha et Charest (2009) a révélé que la majorité des entreprises interrogées n'offraient aucune formation sur la diversité, ou encore, que dans de nombreux cas, aucun engagement de la direction n'était noté. Pourtant, la formation à la diversité amène les employés à

valoriser les différences (Benshop, 2009), et elle constitue souvent un élan pour amener un changement organisationnel favorisant l'intégration (Cox, 1994).

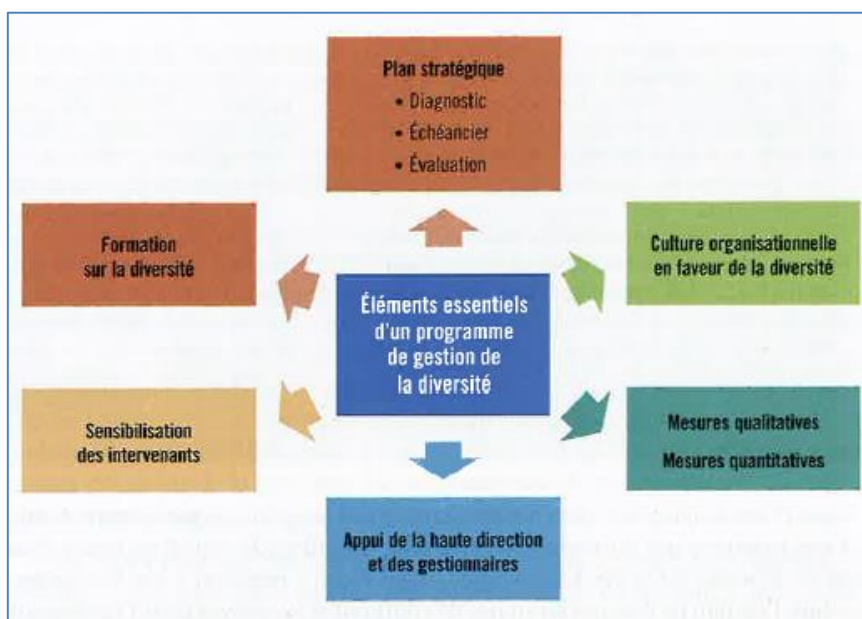


Figure 2 : Les éléments essentiels d'un programme de gestion de la diversité

Source : Saba (2013).

1.1.3. Les conséquences de la diversité en milieu de travail

Plusieurs avantages à la diversité en entreprise sont constatés, et ce, à divers niveaux. Nombreuses sont les organisations victimes du « syndrome du clonage commode » consistant à s'entourer de personnes issues des mêmes milieux, avec la même formation et centres d'intérêts (Léonard et Strauss, 1999). La diversité permet de suggérer de nouvelles manières de faire, évitant ainsi aux entreprises de demeurer dans le carcan des routines organisationnelles (Layne, 2002).

La gestion de la diversité incite à recruter à partir d'une banque de talents internationale. Donc, l'organisation peut accroître et/ou renouveler l'ensemble de ses RH

facilement (Marceau, 2008). La culture d'entreprise se retrouve ainsi renforcée, car davantage basée sur des principes d'égalité et de respect face aux différences. La gestion de la diversité est un moyen de respecter la différence et devient un engagement de l'organisation à l'égard des employés. Intégrer des minorités est source de cohésion sociale (Garner-Moyer, 2006).

La cohésion entre les valeurs des employeurs et de leurs salariés joue positivement sur la fidélisation de la main d'œuvre, augmente la motivation et l'implication de ces derniers (Peretti, 2004). Un impact positif sur le climat de travail est amené par la diversification de la main d'œuvre, notamment en diminuant les préjugés des parties, entraînant ainsi des relations davantage harmonieuses entre les membres de groupes démographiques distincts (Arcand, 2006).

Gérer de manière efficiente la diversité a un effet positif sur le moral du personnel, donc par ricochet sur leur productivité (Thomas et Ely 1996). L'étude de Watson, Kumar et Michaelsen (1993) montre que le travail en équipe devient davantage performant lorsque la diversité est présente. Créativité, ouverture d'esprit et imagination sont présentes dans les groupes diversifiés. Woods (1987) a montré par ses travaux que des groupes mixtes au niveau du sexe seraient davantage efficaces que les groupes de même sexe. Le rapport du Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) en 2003 illustre un changement dans le comportement des salariés. On accorde une importance particulière à l'ouverture, à la participation, à l'équité et à l'égalité des chances en milieu de travail. Les compétences de la main d'œuvre créent de la valeur pour l'entreprise. Une diminution de la rotation du personnel et un abaissement du taux d'absentéisme sont observés (Potvin, 2007).

La diversité est vue comme un vecteur pour aller vers des marchés variés. En ce qui concerne la diversité notamment multiculturelle, les travaux de Wright et al. (1995) montrent que les investisseurs valorisent les organisations pratiquant une gestion de la diversité. De plus, une diversité au niveau des membres du conseil d'administration apparaît comme un facteur de performance économique à travers une meilleure gouvernance (Fields et Keys, 2003). Les travaux de Mondy et al. (2001) appuient le fait

que gérer la diversité de façon optimale permet de réaliser une production maximale de l'organisation. Rijamampianina et Carmichael (2005) placent même la gestion de la diversité comme la sphère essentielle à la performance de l'organisation (Chicha et Charest, 2009). Foldy (2004) mentionne que la productivité réside dans la hausse de la créativité des équipes de travail ainsi qu'à la mise en place de façons innovatrices de résoudre des problématiques. Le rapport du CSES mentionne qu'une évolution sur le marché des capitaux résulte de la diversité. Les investisseurs et épargnants sont davantage enclins à considérer des investissements éthiques, les évaluations boursières des actifs immatériels (capital humain) démontrent une croissance dans la diversité. L'image de l'organisation prend de l'importance.

La diversité en organisation est source de créativité et d'innovation, utiles principalement dans le cadre de travaux demandant de regrouper des membres de l'organisation (Bellard, 2005). Bellard affirme que la gestion de la diversité est une stratégie marketing mise de l'avant pour répondre favorablement aux exigences des acheteurs ; ces derniers étant eux-mêmes de plus en plus différents : « Les entreprises doivent ressembler aux sociétés dans lesquelles elles évoluent ».

Achin et al. (2005) ajoutent que se diversifier permet à l'organisation de comprendre davantage les préférences, leurs processus décisionnels, leur logique de consommation. La diversité permet donc à l'entreprise d'« augmenter sa légitimité auprès de sa clientèle et de gagner auprès d'elle en crédibilité » (Landrieux-Kartochian), et de jouir d'une meilleure réputation (Yang, 2005). La présence d'une main-d'œuvre diversifiée est un atout concurrentiel lorsque le bassin de population est lui-même hétérogène, précisément au niveau de l'immigration (Chicha et Charest, 2009). Une organisation diffusant une image d'ouverture et de sensibilisation aux groupes ethnoculturels, fait preuve de sa responsabilité sociale (RSE) et s'attire une valorisation de la communauté (Lieber, 2008). Les travaux de Zachary (2002-2003) ainsi que ceux de Cox et Smolinski (1994) viennent appuyer cela : gérer la diversité permettrait d'obtenir un avantage concurrentiel dans la mesure où les

consommateurs désirent interagir avec des vendeurs appartenant au même groupe identitaire (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009).

Une étude de 2015 par McKinsey a démontré que les entreprises dont l'équipe de gestion était parmi les plus diversifiées obtenaient 35 % plus de retours sur investissement que la moyenne de leur industrie (Neveu, 2017). « Chacun peut trouver quelque chose de positif dans les changements motivés par la diversité » (Barth, 2018 p. 290).

Cependant, certaines limites et risques non négligeables sont inéluctablement présents dans les pratiques mises en œuvre. À court terme, bien qu'il existe des liens positifs entre la mise en place de gestion de la diversité et la performance de l'organisation, certaines études mettent en lumière des problématiques au niveau de la communication interindividuelle, la confiance et l'ambiance (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Les risques de conflits sont présents notamment en raison des différences de culture et de langage qui peuvent devenir un frein aux possibilités de communication entre les membres de l'organisation. Un risque de recentrage communautaire est présent. Un danger d'exacerbation des tensions ethniques, culturelles ou religieuses est potentiellement réel (Bébéar, 2004). Paradoxalement, en mettant de l'avant le respect des différences culturelles, les disparités individuelles sont diminuées ; l'uniformisation est alors prônée (Costa-Lascoux, 2005). Blivet (2004) pour sa part, conclut par ses travaux, que les sujets ethno culturellement différents agiraient négativement ensemble (niveau de confiance abaissé, tricherie, asociabilité).

Gérer la diversité a son importance capitale en entreprise. C'est définitivement un enjeu majeur en matière de ressources humaines auquel font face les gestionnaires contemporains (Robbins et al. 2015). L'histoire et l'action humaine nous montrent que les individus ont tendance à valoriser ce qui leur ressemble et à rejeter ce qui diffère d'eux. Cette notion d'ethnocentrisme, soit la disposition à favoriser le groupe social auquel on appartient, amène des préjugés des idées préconçues (St-Onge et al. 2017).

Il devient donc primordial que tous les acteurs de l'entreprise prennent conscience de cette situation afin d'accepter davantage les différences au lieu d'entretenir des sentiments

de défense (Daft, 2008). Pour sa part, Benoit (2009, p. 210) évoque notamment la constatation suivante : l'organisation gagne à mettre en place un « nouvel art du travailler ensemble pluriel » à l'intérieur d'un environnement où les différences sont valorisées et où la discrimination n'est pas tolérée. Car il est possible que des employés démontrent de la réticence face à certaines mesures mises en place en vue d'accommoder des collègues. Un manque d'information, soit de l'employeur, ou des salariés, peut engendrer des tensions entre collègues. Des mesures d'accommodement mises en place pour certains peuvent être considérées comme des inconvénients pour d'autres, par exemple : surplus de travail, difficultés de remplacement, ralentissements, etc. Ceci peut être engendré par la méconnaissance des obligations de l'employeur ou de la nature du besoin de l'accommodement accordé (St-Onge et al., 2017).

1.1.4. Les pratiques de gestion de la diversité

S'engager dans une démarche de diversité en emploi exige de mettre en application des pratiques rigoureusement suivies notamment en y gérant l'attraction, l'embauche et la rétention de la main d'œuvre diversifiée (Petit, 2009).

Les gestionnaires ont la possibilité de créer une culture favorable à la diversité. Pour y arriver, ils peuvent montrer qu'ils valorisent la diversité par leurs décisions et leurs opérations de tous les jours (planification, organisation, direction et contrôle) en prenant en compte les points de vue de tout le monde. De plus, ils peuvent trouver des moyens de renforcer les comportements d'inclusion des employés, par exemple, instaurer des activités récurrentes (traditions) dans l'entreprise pour souligner l'apport des gens qui s'impliquent pour l'inclusion (Robbins et al. 2015).

L'attitude ainsi que l'appui des supérieurs immédiats au quotidien garantissent sans équivoque le succès dans la mise en œuvre d'une culture inclusive. Ceux-ci gagneraient à être recrutés et évalués selon leur degré d'ouverture aux différences, leur compréhension et

leur capacité d'adaptation en situation de diversité ou d'accommodement. Des études confirment qu'il y a place à des questionnements sur les façons de faire des gestionnaires, qui doivent acquérir de nouvelles compétences pour gérer efficacement la diversité. (Fortier, 2009; Calvez et Lee, 2009; Gavrancic et al., 2009)².

L'organisation est alors appelée à réviser sa documentation destinée au recrutement, en y adaptant et bonifiant le contenu à un auditoire diversifié et en y mentionnant que l'entreprise souscrit à un programme d'accès à l'égalité. Ceci a un impact positif (Avery et McKay, 2006 et Doverspike et al, 2000). Par exemple, l'entreprise peut également montrer, sur ses plateformes web et papier, qu'elle emploie déjà de la main-d'œuvre diversifiée aux candidats potentiels.

Elle gagne aussi à varier et cibler les sources de recrutement, donc tendre à délaissier les moyens traditionnels, par exemple tendre vers des journées carrières, des programmes de stages, des visites de l'entreprise et des démarches de recrutement à l'international (Waxin et Panaccio, 2004), qui se font de plus en plus nombreuses actuellement. L'entreprise peut également former le personnel RH ainsi que les gestionnaires sur le cadre législatif et les droits de la personne. Mais il importe qu'elle informe dument tout le personnel déjà en place des risques de discrimination pouvant survenir durant le processus d'embauche (Waxin et Panaccio, 2004).

² St-Onge et al. 2017. « Relever les défis de la gestion des ressources-humaines ». 5e éd. Montréal. Chenelière éducation. Collaboration de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). p. 390

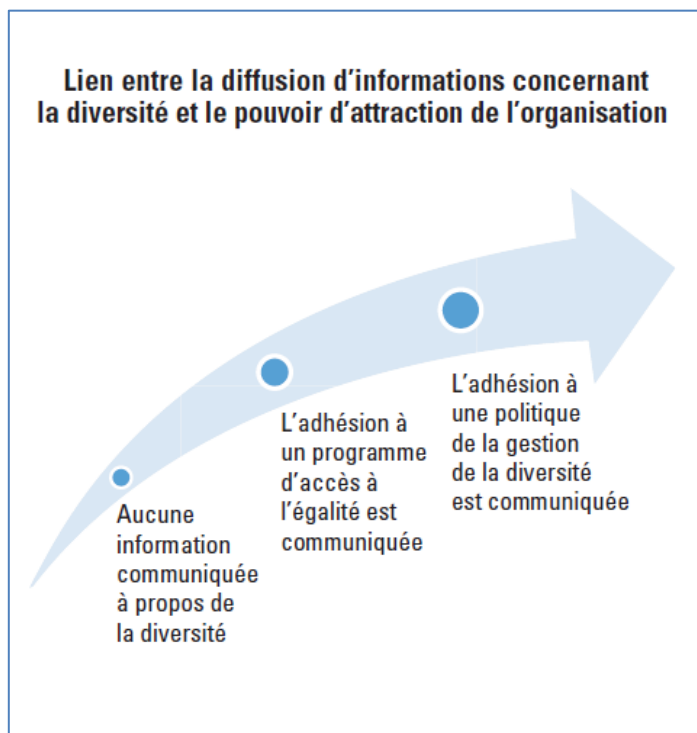


Figure 3 : Lien entre la diffusion d'informations concernant la diversité et le pouvoir d'attraction de l'organisation

Source : Petit (2009).

La révision des outils de sélection fait également partie du processus d'une gestion efficiente de la diversité. Analyser et vérifier rigoureusement les exigences et tests d'embauche pour un poste, et les ajuster si nécessaire, sur le plan linguistique, entre autres (Chicha, 2002). De plus, le système de reconnaissance des acquis est revu dans le but de valoriser l'expérience acquise en terrain étranger, qui peut devenir enrichissante et bénéfique pour l'organisation tout entière.

Enfin, il est préconisé d'optimiser le processus d'accueil et d'intégration pour ainsi favoriser la rétention du personnel recruté. Il est de mise alors de communiquer adéquatement les mesures mises en place pour rassurer les nouveaux venus issus des minorités (Waxin et Panaccio, 2004).

Parmi les facteurs gages de succès, il est primordial d'obtenir bien entendu l'appui de la direction, qui, par son engagement à favoriser la diversité, sera sensibilisée aux avantages innombrables d'une main d'œuvre hétérogène. La direction peut inclure la diversité dans son plan stratégique. Tous les décideurs peuvent être impliqués (Waxin et Panaccio, 2004) et établir ensemble une culture organisationnelle soutenant la diversité. Il appartient à la direction d'abord et avant tout de favoriser cette diversité en en faisant une priorité stratégique et une valeur de gestion (St-Onge et al. 2017). Il est ensuite possible de mettre en place des activités de sensibilisation et de formation inclusive et instaurer une véritable politique de gestion de la diversité connue de tous. Barth (2018) ajoute que le succès du management de la diversité s'acquiert en diffusant cette politique dans toute l'organisation et dans toutes les pratiques de gestion, même les plus techniques et basiques. En tirant profit de la synergie interculturelle, les entreprises s'engagent sur la voie du succès (Petit, 2009).



Figure 4 : Incidences sur l'organisation d'une politique de gestion de la diversité

Source : Cornet et Warland (2014).

Enfin, afin de freiner les obstacles et les préjugés, la formation et la responsabilisation du personnel, surtout les cadres, font partie des conditions de succès. Exercer un suivi et évaluer le tout pour ainsi documenter et corriger s'il y a lieu les mesures mises en place s'avère être un atout pour la continuité et la valorisation des efforts déployés (St-Onge et al. 2017). Garner-Moyer (2012) mentionne de plus que la plus grande difficulté rencontrée par les défenseurs de la diversité dans une organisation est le manque de ressources, tant humaines que financières ; le budget alloué est souvent de moins de 1% du chiffre d'affaires.

Ceci étant, même si la presse écrit régulièrement sur les accommodements imposés par les tribunaux, en pratique, la plupart des accommodements sont appliqués sur une base volontaire par les employeurs et acceptés par les salariés visés. En effet, bien des organisations, des gestionnaires et dirigeants, ont devancé le législateur en mettant en place des mesures pour accommoder les membres de leur personnel. En effet, il s'agit d'une règle élémentaire que certains appliquent sans même être contraints de le faire, entre autres au niveau de la conciliation travail/famille (St-Onge et al., 2017).

Les mesures d'accommodement varient largement selon le motif. Les transformations démographiques et sociales ont augmenté les pressions sur la conciliation travail/famille, notamment en raison de la hausse du nombre de familles monoparentales, de la féminisation de la main d'œuvre et l'arrivée des couples à deux carrières (St-Onge, 2011). La main d'œuvre actuelle demande davantage de souplesse quant à l'organisation du travail et des horaires (St-Onge, 2007). La nature même des pratiques d'accommodement varie grandement selon les individus, la situation, les circonstances et la fin désirée. Il devient difficile de soumettre une énumération complète de toutes les mesures d'accommodement pouvant être adoptées.

Les différentes pratiques de mises en œuvre de la gestion de la diversité en milieu de travail peuvent donc se présenter sous une abondance de formes regroupées en catégories. Barth, (2018) les consigne en trois classes : des mesures d'ordre technique, des mesures d'ordre organisationnel et des mesures impactant le collectif de travail. De leur côté, St-

Onge et al. (2017), les synthétisent selon une classification différente en y incluant des gestes à poser quotidiennement. Voici une énumération de celles qui sont le plus couramment mises en place :

1.1.4.1 Mesures d'accessibilité du lieu et l'aménagement du poste de travail

- Adaptation ergonomique du poste de travail ;
- Adaptation physique des locaux de travail visant l'amélioration de l'accessibilité (ascenseurs, rampes pour fauteuils roulants, portes automatiques, etc.) ;
- Modulation ou redéfinition de la tâche ;
- Emploi de symboles simples pour les personnes ayant une déficience intellectuelle ;
- Retrait préventif ;
- Remplacement de la personne, etc.

1.1.4.2 Mesures d'aménagement du temps et du lieu de travail

- Travail à domicile ou télétravail ;
- Aménagement du temps de travail sous la forme d'un travail à temps partiel par exemple ;
- Aménagement et/ou flexibilité des horaires de travail ;
- Interruption d'activité ou pauses plus fréquentes ;
- Permission de départs hâtifs pour raisons familiales ;
- Possibilité de s'asseoir (pour un poste de travail habituellement en station debout) ;
- Affectation sur un poste géographiquement proche du domicile ;
- Restructuration des équipes, répartition des tâches au sein d'une équipe ;

- Retrait préventif, etc.

1.1.4.3 Mesures impactant la gestion des congés, vacances et autres avantages :

- Congés pour raisons personnelles ou familiales ;
- Octroi de congé pour observation religieuse ;
- Programme de retraite progressive ;
- Journée de la famille ou de la diversité ;
- Soutien aux employés ayant des enfants et aux aidants naturels (service de garde, aide financière, aide d'urgence, etc.) ;
- Cours de langue, etc.

1.1.4.4 Mesures de supervision quotidienne

- Éviter de contacter les employés en dehors des heures de bureau ;
- Éviter de planifier des réunions tôt le matin ou tard en fin de journée ;
- Organiser des événements à caractère culturels (repas, soirées, semaines thématiques, etc.) ;
- Favoriser la mixité intergénérationnelle des équipes ;
- Gérer un programme de mentorat, etc.

Les mesures de ce dernier groupe sont des moyens simples, souvent sans frais, volontaires, et favorables à la famille, à la diversité ethnique et religieuse ainsi qu'à la mixité intergénérationnelle. L'épanouissement d'une culture inclusive ce n'est pas uniquement des politiques et des pratiques organisationnelles complètement adaptées et rigides ; c'est également de petits gestes au quotidien. Saba (2009) mentionne qu'entre autres pour la

diversité intergénérationnelle, selon une étude, les gens de plusieurs catégories d'âge expriment des attentes semblables face à l'emploi. Les besoins et attentes des salariés varieraient surtout en fonction de leur cycle de carrière, de leurs caractéristiques personnelles, leur scolarisation, au lieu de leur âge. Elle préconise donc des pratiques étendues à l'ensemble des employés, qui préviendraient le risque de briser l'équité dans le traitement des employés et équilibreraient les disparités imputables à l'âge.

La mise en place de pratiques de gestion de la diversité ne s'effectue pas sans impacts réels sur l'organisation elle-même ni sur les individus qui la composent. On assiste à l'émergence de nouveaux réseaux, de nouvelles relations de travail fondées sur des modes collaboratifs naissent. Tous sont portés à l'ouverture sur les milieux en difficulté ; donc l'entreprise tisse quelquefois des liens avec des organismes d'insertion ou des associations impliquées ; elle contribue, par ricochet, à sa mission sociale (Barth, 2018).

La gestion de la diversité mobilise les salariés qui, autrement ne s'étaient pas retrouvés engagés socialement ni syndicalement. Les gens se mobilisent maintenant par motivation pour l'action solidaire plus que sur des revendications. Cette manière de gérer qui amène tous les travailleurs réguliers à sortir de leur zone de confort, conduit parfois à la compréhension et à la tolérance vis-à-vis les collègues différents, malades ou handicapés. La gestion de la diversité et l'inclusion provoquent une prise de conscience permettant d'enrayer les anciennes manières de faire en permettant d'acquérir le respect et l'acceptation des différences (Barth, 2018). Levinas (1998) affirme que les individus les plus vulnérables et fragiles bénéficient davantage de sollicitude.

Les travaux de Thomas et Ely (1996) ³ ont permis de dégager trois types de pratique de gestion de la diversité nous permettant de comprendre où en sont situées les organisations dans leur développement en lien avec la notion de diversité.

³ Chicha, Marie-Thérèse, « La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité », Effectif, volume 5, numéro 1, janvier/février/mars 2002

Le modèle de l'équité et de la justice est d'abord mis en place par les entreprises inspirées que par l'obligation légale d'agir. De cette façon, le nombre de sujets issus de la diversité est augmenté, mais le fait de ne pas agir en profondeur et sans conviction amène des tensions entre les groupes et des conséquences répétitives comme de l'absentéisme, de la discrimination et même des départs sont relatés.

Ensuite vient le modèle du marché qui se révèle être une gestion qui mise sur la satisfaction de la clientèle, elle-même diversifiée. Il importe donc de s'adjoindre une main-d'œuvre semblable à elle et capable de bien la servir. Bien que rentable financièrement, l'organisation demeure à un niveau superficiel, car les minorités ne sont utilisées qu'en première ligne, en centre de contact-clients par exemple, et se voient contraintes d'y demeurer sans souvent de possibilité d'avancement et cela génère des insatisfactions.

Enfin le modèle de la compétence et de la production, plus récemment adopté, enrichit le milieu de travail de plusieurs manières en encourageant la diversité de perspectives et d'opinions des minorités. Cela donne lieu à des démonstrations de créativité, de solutions toutes nouvelles. On assiste alors, en impliquant toutes les catégories d'emploi dans l'entreprise, à une diminution des conflits et tensions, et la rentabilité est au rendez-vous.

Il faut retenir également qu'une condition indispensable à une politique de diversité efficace passe par la prise de conscience de l'effet non immédiat des résultats. Et des études montrent que cela n'est pas acquis pour tous (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009).

Mais force est de constater qu'il demeure encore peu d'avancées en matière d'accès à l'égalité tant souhaitée. Chicha et Charest (2009) mentionnent trois éléments responsables de ce revers : l'absence d'implication des dirigeants, le manque de formation sérieuse sur la diversité et la persistance des préjugés et stéréotypes.

Ainsi, on observe encore actuellement plusieurs entreprises, dont des grandes sociétés, qui ne possèdent pas ou ne mettent pas en pratique des politiques de diversité. Il demeure un écart entre la théorie et la pratique en entreprise, particulièrement par le fait que

ce ne sont pas tous les acteurs organisationnels qui adhèrent aux politiques mises en place lorsque c'est le cas. La formation, l'information et la sensibilisation aux notions de diversité et d'inclusion nécessitent une accentuation dans les organisations. Afin que le processus soit couronné de succès, un changement s'impose au niveau des mentalités, stéréotypes et préjugés qu'entretiennent souvent les employés, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques (Dupuis, 2019). De fait, il appert que les obstacles majeurs à la capacité d'innovation des entreprises sont les stéréotypes négatifs véhiculés à l'interne, l'absence d'une culture inclusive et d'une proactivité des gestionnaires, le manque de communication efficace et la mauvaise intégration au niveau des équipes de travail (St-Onge et al., 2017).

1.2 DISCRIMINATION

L'origine latine du mot (*discriminare*) ramène à la notion de séparer, diviser. Au sens neutre d'« action de distinguer », il est plus courant quand il désigne le fait de séparer un groupe social des autres en le traitant plus mal.

La discrimination est l'action de mettre de côté ou de différencier une personne par une de ses caractéristiques personnelles (religion, sexe, origine ethnique, âge, etc.). C'est donc un traitement défavorable et irrégulier appliqué seulement à certains individus (Barth, 2018). De son côté, Proulx (1993), considère que c'est traiter quelqu'un différemment d'un autre, en lui imposant des fardeaux, des obligations et des désavantages qui ne sont pas imposés aux autres.

La Charte des droits et libertés de la personne prévoit que tout individu a droit à un traitement juste et équitable, et ce, malgré ses caractéristiques personnelles (article 10).

L'une ou l'autre de ces formes de discrimination peut constituer une atteinte au droit à l'égalité, selon la Commission des droits de la personne et des droits de la Jeunesse du Québec (CDPDJ) ci-après nommée la Commission. Cette dernière définit de la manière suivante la discrimination :

« Distinction, exclusion ou préférence fondées sur un motif interdit par la Charte des droits et libertés de la personne et ayant pour effet de détruire ou de compromettre l'exercice d'un droit ou d'une liberté protégés par la Charte⁴ ».

La discrimination, toujours selon la Charte québécoise, peut se décliner selon quatorze (14) motifs interdits selon l'article 10. Il n'existe pas de hiérarchie entre ces motifs, aucun n'a préséance sur un autre. En voici précisément la liste :

Âge : quel que soit l'âge ou le groupe d'âge auquel on appartient. Des restrictions prévues dans une loi ou un règlement peuvent cependant ne pas être discriminatoires ;

Condition sociale : place ou position particulière occupée dans la société en raison de faits ou de circonstances donnés (revenu, profession, scolarité), par exemple, les personnes défavorisées socialement comme les prestataires de la sécurité du revenu ou les sans-abri ;

Convictions politiques : convictions fermes exprimées par l'adhésion manifeste à une idéologie politique, par le militantisme en politique partisane ou dans un groupe de revendication sociale, par la participation à des actions d'un syndicat comme groupe de pression sociale ;

État civil : célibat, mariage, divorce, adoption, appartenance à une famille monoparentale, lien quelconque de parenté ou d'alliance d'ordre familial ;

Grossesse : état de grossesse, congé de maternité ;

Handicap : désavantage, réel ou présumé, lié à une déficience, soit une perte, une malformation ou une anomalie d'un organe, d'une structure ou d'une fonction mentale, psychologique, physiologique ou anatomique ; contrairement à la définition de personne handicapée au sens de la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en*

⁴ Site Internet CDPDJ.qc.ca, <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/vos-droits/Pages/charte-origine.aspx> L.R.Q. c. C-12 (ci-après la « Charte ») art.10

vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale, la *Charte québécoise* reconnaît que la situation de handicap peut être de courte durée ou encore un état permanent de la personne. Toute personne susceptible de subir une discrimination du fait de sa condition physique ou mentale est en effet couverte par le motif handicap de la *Charte québécoise*. Les tribunaux ont notamment reconnu l'asthme, les difficultés d'élocution verbale, l'obésité, l'acné, l'état de séropositivité, la dépression nerveuse, les troubles de la personnalité, le diabète, la douleur chronique, la fibromyalgie, l'épilepsie, l'eczéma, la toxicomanie et l'alcoolisme, la bipolarité avec trouble de l'humeur ainsi que les troubles de comportement comme des handicaps. Les tribunaux ont également reconnu une discrimination fondée sur le motif handicap alors que la victime de préjugés et de stéréotypes discriminatoires ne souffrait, en réalité, d'aucune limitation ;

Langue : toute langue parlée, incluant les accents et le degré de maîtrise de la langue. Bien que le français constitue la langue officielle du Québec, cela pourrait être considéré discriminatoire que d'exiger la maîtrise de cette langue, si elle n'est pas nécessaire pour l'exercice d'une fonction ;

Orientation sexuelle : hétérosexualité, homosexualité et bisexualité ;

Race, couleur, origine ethnique ou nationale : quel que soit le pays d'origine ou la couleur de la peau ;

Religion : croire ou ne pas croire, appartenir ou non à une confession religieuse, pratiquer telle ou telle religion ou n'en pratiquer aucune.

Le motif religion a largement été défini via l'interprétation par les tribunaux du concept de liberté de religion. Les notions de choix personnel, d'autonomie et de liberté de l'individu y sont prépondérantes. Aujourd'hui, la liberté de religion inclut ces trois composantes :

- le droit de croire ce que l'on veut en matière religieuse;

- le droit de professer ouvertement des croyances religieuses sans crainte d'empêchements ou de représailles;
- le droit de manifester ses croyances religieuses par leur mise en pratique et par le culte ou encore par leur enseignement et leur propagation.

Les tribunaux apprécient aujourd'hui la sincérité de la croyance qui est définie comme une « croyance honnête [et] avancée de bonne foi qui n'est ni fictive ni arbitraire et qui ne constitue pas un artifice ». Les manifestations volontaires ainsi que les pratiques religieuses plus minoritaires sont protégées, au même titre que les obligations établies ou partagées par un plus grand nombre de fidèles ;

Sexe : féminin ou masculin ;

Identité ou expression de genre : transsexuelle, transgenre, intersexué-e

Les motifs de discrimination interdits par la Charte des droits et libertés de la personne sont des caractéristiques personnelles, c'est-à-dire des caractéristiques propres à une personne qui sont immuables ou difficilement modifiables (CDPDJ) telles que présentées plus haut.

Il y a discrimination lorsque le droit à la reconnaissance et à l'exercice des droits et libertés de la personne est remis en cause pour les motifs évoqués précédemment (Rimok, 2010).

1.2.1. Discrimination en milieu de travail

Les principes de discrimination s'appliquent à tous les rapports entre individus, incluant ceux en milieu de travail (Di Iorio, Lauzon, 2008). Legault (2002) mentionne que l'on est en présence de discrimination lorsque les membres d'un groupe cible, à force similaire, ont des salaires plus bas, des perspectives d'avancement limitées, des possibilités d'emploi inégales, et sont relativement moins nombreux ou absents de certains types de professions. Brunelle (2001) comme Drapeau (2003) et plusieurs autres, citent des arrêts

marquants de la Cour qui en sont arrivés à une définition de la discrimination en milieu de travail, dont celui de l'arrêt Andrews :

[...] la discrimination peut se décrire comme une distinction, intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer à cet individu ou à ce groupe des fardeaux, des obligations ou des désavantages non imposés à d'autres ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux possibilités, aux bénéfices et aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Les distinctions fondées sur des caractéristiques personnelles attribuées à un seul individu en raison de son association avec un groupe sont presque toujours taxées de discriminatoires, alors que celles fondées sur les mérites et capacités d'un individu le sont rarement⁵. La Charte des droits et libertés de la personne prévoit que tout individu a droit à un traitement juste et équitable, et ce, malgré ses caractéristiques personnelles (article 10). Les articles 10 à 20 de la Charte québécoise interdisent la discrimination dans la reconnaissance de l'exercice des droits et libertés de la personne.

Dans la Charte, trois éléments primordiaux ressortent de la définition de l'atteinte au droit à l'égalité, selon Drapeau (2003) :

- a) une distinction ou une exclusion qui a pour objet ou effet d'imposer une différence au niveau du traitement;
- b) qui est fondée sur un motif illicite;
- c) qui compromet l'exercice des droits et libertés de la personne, dont le droit à l'égalité dans l'emploi

La discrimination en emploi peut être directe, indirecte ou systémique.

La discrimination est appliquée directement lorsqu'on exclut une personne par le biais de processus de recrutement bien arrêtés et qu'elle est présente en raison d'un critère prohibé par la Charte (Brunelle, 2001). L'employeur exerce cette discrimination de façon directe en effectuant une distinction de traitement fondée en toute connaissance de cause ou

⁵ Andrews c. Law Society of British Columbia, [1989] 1 R.C.S.143, 174.

« à première vue » sur un motif prohibé par la Charte (Proulx, 1989). Ce premier niveau de discrimination est celui où une distinction est fondée sur un prétexte illicite et garantit une exclusion ou une préférence explicite (Garon, 1989). Elle est directe également lorsque l'exclusion est en lien immédiat avec le motif de discrimination interdit (Drapeau, 2003). Dans l'arrêt O'Malley⁶, la notion de discrimination directe est définie comme suit :

À cet égard, il y a discrimination directe lorsque l'employeur adopte une pratique ou une règle qui, à première vue, établit une distinction pour un motif prohibé. Par exemple, « Ici, on n'embauche aucun catholique, aucune femme, ni aucun noir ». En l'espèce, il est évident que personne ne conteste que la discrimination directe de cette nature contrevienne à la Loi⁷.

Il y a discrimination indirecte lorsqu'une caractéristique commune s'applique à un individu ou un groupe de personnes (race, handicap, religion, sexe ou autre), faisant en sorte par exemple de suivre un horaire de travail donné, de porter une tenue spécifique obligatoire ou de ne pas porter la barbe, qui serait incompatible avec les caractéristiques spécifiques de certains individus, ce qui devient préjudiciable (Brunelle, 2001). Autrement dit, lorsque la distinction vécue a pour effet de garantir indirectement l'exclusion ou la préférence d'une catégorie déterminée par un critère énoncé à l'article 10 (Garon, 1989). Elle est également indirecte lorsque l'exclusion est le résultat de règles apparemment neutres, mais qui présentent un effet discriminatoire sur certains groupes (Drapeau, 2003). À nouveau, le juge McIntyre dans O'Malley⁸, au nom de la Cour, apporte une définition à cette discrimination indirecte comme suit :

D'autre part, il y a le concept de discrimination par suite d'un effet préjudiciable. Ce genre de discrimination se produit lorsqu'un employeur adopte, pour des raisons d'affaires véritables, une règle ou une norme qui est neutre à première vue et qui s'applique également à tous les employés, mais qui a un effet

⁶ O'Malley c. Simpsons Sears Ltd., [1985] 2 R.C.S. 536

⁷ Idem

⁸ Idem

discriminatoire pour un motif prohibé sur un seul employé ou un groupe d'employés en ce qu'elle leur impose, en raison d'une caractéristique spéciale de cet employé ou de ce groupe d'employés, des obligations, des peines ou de conditions restrictives non imposées aux autres employés⁹.

On conçoit que la discrimination indirecte découle de l'application globale, sans aucune différenciation nuancée en fonction des besoins spécifiques de certains groupes ou personnes, de normes apparemment neutres, mais qui amènent un résultat préjudiciable à l'encontre de ces groupes de personnes (Drapeau 2003). Le lien causal avec un motif illégal est l'essentiel d'une preuve de discrimination indirecte (Proulx, 1993).

La notion de discrimination indirecte ou, selon la longue formule de la Cour suprême, « par suite d'un effet préjudiciable », dit clairement que la cause de la distinction n'a pas à être considérée. C'est l'effet réellement observé des politiques mises en œuvre par l'organisation sur un groupe à l'abri de la discrimination qui compte, et non le fait que cette politique ait un lien avec un motif illicite de discrimination (Proulx, 1993).

La CDPDJ considère comme discrimination indirecte tout ce qui détermine la conduite d'un employeur dans la gestion et l'exploitation de ses ressources humaines et matérielles. On y retrouve notamment les règles ou directives (implicites ou non, structurées ou non), en vigueur dans l'organisation, les pratiques d'emploi suivies, l'aménagement des lieux, équipements et horaires de travail. Sont également concernés, les politiques en matière d'embauche, d'apprentissage, de durée de la période de probation, de formation professionnelle, de promotion, de mise à pied, de suspension, de renvoi ou de conditions de travail, dans l'établissement ou classifications d'emploi (article 16) ainsi qu'en matière de rémunération (article 19) (CDPDJ, 1991).

Enfin, on assiste à une discrimination systémique lorsqu'il ressort des attitudes, méthodes, ou règles dans une organisation qui, par leur teneur, font place à des effets

⁹ O'Malley c. Simpsons Sears Ltd., [1985] 2 R.C.S. 536

discriminatoires provoquant un rejet (Brunelle, 2001) ¹⁰. Ce troisième type de discrimination englobe les interrelations d'ensemble de pratiques qui sont observées, ainsi que leur effet global d'exclusion en fonction de critères prohibés (Garon, 1989). Enfin, dans une décision dans *Gaz Métropolitain* on lit :

[...] la somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination¹¹.

Dans un article très récent, Dupuis (2019) observe encore que l'on assiste à la démonstration de discrimination systémique par exemple lorsque des individus aux mêmes origines et milieux qu'eux sont intégrés comme cadres supérieurs dans plusieurs organisations, lorsque ce processus devrait en principe demeurer neutre en lien avec la notion de diversité.

Une étude réalisée en 2012 par la Commission des droits de la personne et des droits de la Jeunesse du Québec (CDPDJ) qui avait pour but de mesurer la discrimination à l'embauche a révélé un taux net de discrimination de l'ordre de 35% quant à l'origine ethnique des candidats (CDPDJ, 2012). Ceci révèle une préférence discriminatoire des employeurs. Ces derniers, selon Paul Eid, sociologue de la Commission, ont souvent tendance à rechercher des « personnes qui leur ressemblent », ou parfois même à éviter certains groupes perçus négativement dans la population (CDPDJ, 2012). Dans le même ordre d'idées, Marceau (2008) soulève le fait que les êtres humains ont une tendance naturelle à l'ethnocentrisme. Chacun semble être conditionné à se diriger vers ce qui lui ressemble (Triandis, 1994).

¹⁰ *Compagnie des chemins de fer Nationaux du Canada c. Canada* (Commission des droits de la personne), [1987] 1 R.C.S. 1114, 1138-1139 (J. Dickson).

¹¹ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz métropolitain*, 2008 QCTDP 24, par. 36.

La caractéristique personnelle la plus invoquée actuellement est celle liée au handicap, biomédical ou social (Brunelle, 2007 ; Saba et Dolan, 2013). À travers la multitude de décisions rendues par les tribunaux, une interprétation au sens très large a été attribuée à ce motif de discrimination. L'employeur gagne donc à composer avec tout salarié présentant une condition de handicap.

Il est de mise ici de préciser que les individus souffrant d'un handicap psychologique ou de troubles mentaux se butent à de nombreux obstacles sur le marché du travail. Plus de la moitié des individus souffrant d'un trouble psychique se considèrent victimes de discrimination pour ce motif. Des études attestent d'un niveau élevé de préjugés à leur endroit¹². En matière d'accommodement, la jurisprudence démontre que le lien entre la santé mentale et la présence au travail n'est pas toujours totalement reconnu par les décideurs¹³. Les attitudes négatives face au déséquilibre mental ont une véritable incidence quant à l'embauche et l'avancement dans la carrière de ces travailleurs¹⁴. Les gestionnaires sont ainsi appelés à concevoir des postes et des conditions de travail en tenant compte du concept de santé mentale. De même, les mesures d'accommodement nécessitent d'être adaptées pour contrer la discrimination et les préjugés qui peuvent surgir (Laflamme, 2017).

¹² Association canadienne pour la santé mentale (ACSM). 2020. La santé mentale pour tous, Fiche de renseignements – La discrimination et la stigmatisation associée aux problèmes de santé mentale. Ottawa. Canada

¹³ Syndicat des technologues d'Hydro-Québec, section locale 957 et *Hydro-Québec– Direction Production – Région La Grande*, 2015 QCTA 926, pourvoi en contrôle judiciaire accueilli en partie, 2017 QCCS 733.

¹⁴ Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie. 2006. *De l'ombre à la lumière – La transformation des services concernant la santé mentale et la toxicomanie au Canada*. Rapport final. Ottawa. Canada : Parlement du Canada.

Des mesures d'accommodement telles, une assistance médicale, un aménagement de l'horaire ou un retour progressif, peuvent être mis en œuvre lorsqu'un salarié handicapé dispose d'une capacité au travail (Brunelle, 2007). Les dernières statistiques de la CDPDJ du Québec datant de mai 2018 confirment qu'au cours des cinq années précédentes, la Commission a reçu 582 plaintes pour des demandes d'accommodements raisonnables ayant été refusées. De ce nombre, 90 % concernaient le motif handicap contre 4.8 % pour la religion. Bien entendu, ce ne sont pas toutes les demandes d'accommodements raisonnables qui sont répertoriées par la Commission. L'obligation étant du ressort de l'employeur, c'est uniquement lorsqu'il y a mésentente et qu'une personne porte plainte et que les statistiques y font référence.

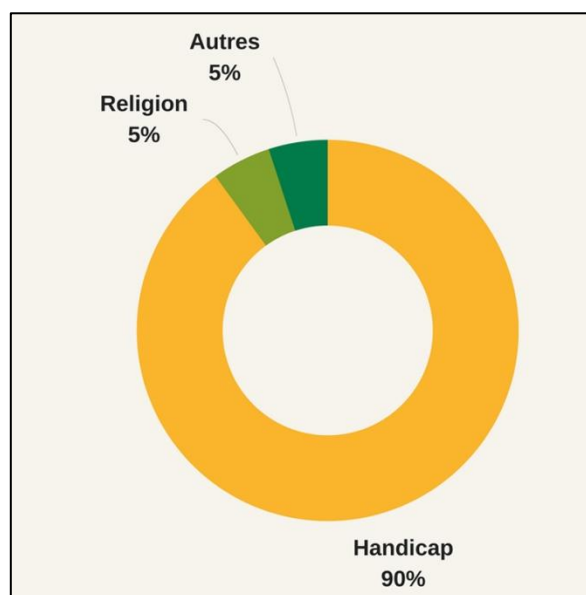


Figure 5 : Proportions des motifs de demande d'accommodement selon la CDPDJ

Source : site web de la CDPDJ :

<http://www.cdpedj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/Pages/accommodement.aspx>

1.2.2. Gestion de la discrimination en milieu de travail

La gestion de la discrimination en emploi tend à éliminer l'injustice en assurant à chacun le droit d'être traité également en considérant les capacités, les besoins et le mérite de chacun (Brunelle, 2001).

L'assurance contre la discrimination au travail est que chacun puisse être jugé à son plein potentiel, à la réelle valeur et en toute justice (Donohue III, 1994). Proulx (1988) ajoute la notion de besoins en décrivant la gestion de la discrimination comme une exigence de l'employeur qu'il soit juste et équitable et qu'il considère les différences des employés afin de combler leurs besoins légitimes.

La gestion de la discrimination a pour but parallèlement d'éliminer toute atteinte à la dignité humaine et de favoriser la reconnaissance et la considération de chaque individu comme des êtres égaux, méritant tous le même respect dans l'organisation (Brunelle, 2001). Cela devient, pour les salariés, le droit d'obtenir des conditions de travail justes et équitables et qui considèrent leur apport incontestable au développement de l'entreprise (Colli, 1982).

1.2.3. Les conséquences de la discrimination

1.2.3.1 Les conséquences sur les individus

La notion d'équité prend également tout son sens à l'intérieur de cette recherche. Un employé subissant une situation discriminante au travail vit dans l'injustice, et des conséquences importantes en découlent.

Au fédéral, la Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.C. 1995, ch. 44) stipule que l'employeur est tenu de réaliser l'équité en matière d'emploi en déterminant et supprimant des obstacles à la carrière des membres des groupes désignés découlant de ses systèmes,

règles et usages en matière d'emploi non autorisés par une règle de droit, et en instaurant des règles et mesures raisonnables d'accommodement pour que le nombre de membres de ces groupes (femmes, autochtones, personnes handicapées et minorités visibles) dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation. Au Québec toute entreprise ne se trouvant pas sous juridiction fédérale de par ses activités commerciales, doit se conformer à la Charte québécoise, qui a force de loi.

On établit particulièrement l'équité par la comparaison. L'équité serait l'égalité entre la contribution et la rétribution individuelle, comparée à une autre personne (Adams, 1963) et (Walster et al. 1973). « Il y a iniquité pour une personne chaque fois que ses contributions perçues, dans un emploi et/ou son revenu, est psychologiquement dans une relation inverse avec ce qu'il perçoit être les contributions et/ou rétributions de l'Autre » (Adams, 1963, p. 424).

La théorie de l'équité que propose Adams (1963) s'inspire de la théorie de Festinger sur la dissonance (1957). Selon cette théorie, le salarié va comparer constamment les différentes conditions de son emploi avec celles des autres. Cette comparaison peut amener l'apparition d'une dissonance, qui pourra devenir source de tension que l'individu va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre la situation. Ainsi selon Adams, la motivation provenant du sentiment d'iniquité survient suite à l'analyse d'une situation. L'individu va chercher à amoindrir le sentiment d'injustice perçu face à cette situation :

La théorie de l'équité est une des théories de la satisfaction et de la motivation au travail. Les sentiments d'équité et de sur-équité créent de la satisfaction. Le sentiment de sous-équité crée de l'insatisfaction. L'insatisfaction du salarié est source de tension qui pousse à agir la personne au travail. Dans le processus de l'équité, l'insatisfaction est à l'origine de la motivation à agir dans un sens négatif (Peretti, 2004).

Donc, en cas d'injustice ou d'inégalité, le salarié a tendance à se démobiliser. On peut assister à de la baisse de productivité, quantitative ou qualitative, à des revendications, à un phénomène de non-coopération. Des études ont démontré que l'épuisement professionnel serait même associé à un sentiment d'iniquité dans la relation qui lie le salarié à

l'organisation. L'impression d'une inégalité entre ce que l'individu investit dans son milieu de travail et ce qu'il en obtient susciterait stress et burnout (Pezet-Langevin, 2003).

La théorie d'Adams sur l'équité a donné lieu à d'autres développements qui s'inscrivent dans un concept de justice organisationnelle. La notion de justice distributrice, qui se traduit par le sentiment de rectitude à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation, la justice procédurale (Greenberg, 1987, 1990) qui met en jeu des moyens et processus mis en œuvre dans l'organisation dans sa gestion des ressources humaines, et enfin la justice interactionnelle, qui s'intéresse aux comportements et attitudes des gestionnaires vis-à-vis leurs employés.

1.2.3.2. Les conséquences sur l'organisation

Selon l'article 16 de la Charte :

Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi (CDPDJ).

Tout employeur se devra de modifier ses méthodes et politiques internes afin de se conformer aux articles de cette Charte. Afin de combattre la discrimination et favoriser l'inclusion en milieu de travail, l'employeur peut se tourner vers des mesures d'accommodement. Si un préjudice est causé à un salarié, celui-ci a droit à un accommodement raisonnable et ceci devient une véritable obligation pour l'employeur. Si ce dernier ne parvient pas à établir qu'il lui est irréalisable de traiter une demande d'accommodement, il sera considéré juridiquement responsable de la discrimination (Brunelle, 2007).

1.3. OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT

De l'origine *accommoder*, avec des racines latines de *accommodare*, famille de *commodus* : commode ; le Littré nous présente l'accommodement comme étant l'action de mettre d'accord des hommes ou d'arranger une affaire. St-Onge et al. (2017) présentent l'accommodement comme un moyen de corriger de façon ponctuelle une règle inadéquate pour un individu en raison de certaines particularités de celui-ci.

1.3.1. Origines

La notion d'accommodement raisonnable découle, au Canada et au Québec, de résultats jurisprudentiels au fil des décisions judiciaires rendues par les diverses instances spécialisées en droit de la personne, et ce, depuis le milieu des années 80.

En fait, dès 1985, la Cour suprême du Canada, dans l'arrêt O'Malley déclarait que l'employeur avait le devoir de prendre les moyens appropriés pour pallier les conséquences de la discrimination subie par un salarié en raison de l'application d'une mesure préjudiciable imposée à tous, à moins qu'il n'existe une contrainte excessive auquel cas l'employeur pourrait s'y soustraire. La Cour a alors rejeté la conception prescrivant que l'égalité au travail se traduise par un traitement équivalent pour tous. La Cour a préféablement conclu qu'un traitement différent peut devenir nécessaire pour prévenir la discrimination pour certains groupes minoritaires. Par la suite, en 1999, l'arrêt Moerin venait préciser l'universalité du devoir d'accommodement en milieu de travail en l'appliquant à toute forme de discrimination et obligeait l'employeur à intégrer cette obligation à l'intérieur des normes d'emploi en entreprise (Tremblay Potvin, 2018).

En 2007, le gouvernement québécois mandate des commissaires pour tenir des consultations populaires et des recherches auprès de spécialistes afin de rédiger un rapport portant sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles. Bouchard et

Taylor, dans leur rapport déposé en 2008¹⁵, définissent le terme *accommodement raisonnable* en lien avec le domaine juridique, plus précisément de la jurisprudence, par un arrangement qui vise à assouplir l'application d'une norme ou d'une loi en faveur d'une personne ou d'un groupe de personnes discriminées. Le terme *accommodement raisonnable* est, à l'origine, un emprunt à l'anglais. La première attestation de l'anglais *reasonable accommodation* apparaît dans un jugement de la Cour suprême du Canada en 1985 au sujet du cas de discrimination raciale dans l'arrêt *Simpson Sears*¹⁶. Le calque a été récupéré au Québec à la suite d'un fait divers dans les années 2002-2003 (lequel a donné lieu à la formation de la commission ci-dessus mentionnée) et il a été rapidement répandu dans la population par les médias, si bien qu'il est maintenant généralisé dans la dénomination du phénomène sociologique à l'étude. L'obligation d'accommodement provient donc du droit à l'égalité et vient du fait que l'on est en présence d'une situation de discrimination (Jézéquel, 2008). Elle vise à faire en sorte que personne ne soit défavorisé pour des motifs autres que sa capacité concrète à accomplir un travail (St-Onge et Jézéquel, 2008). Ce n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen de parvenir à l'équité. C'est une manière de corriger une norme inadaptée à une personne en raison de certaines caractéristiques (Jézéquel, 2008).

1.3.2. Encadrement légal

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a établi la notion d'obligation d'accommodement raisonnable comme suit : obligation juridique découlant du droit à l'égalité qui s'applique dans une situation de discrimination. Elle permet d'aménager une norme ou une pratique de portée universelle en accordant un traitement

¹⁵ G. Bouchard et C. Taylor, *Fonder l'avenir : le temps de la conciliation*, rapport de la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles, gouvernement du Québec, mai 2008, <http://www.accommodements.qc.ca/commission/index.html>.

¹⁶ *O'Malley c. Simpsons Sears Ltd.*, [1985] 2 R.C.S. 536

différentiel à une personne qui, autrement, serait pénalisée par l'application de cette norme. La célèbre cause judiciairisée *Simpsons Sears Ltd*¹⁷, dans laquelle la Cour suprême du Canada a ordonné à l'employeur de prendre des mesures raisonnables afin d'accommoder une employée dont l'horaire de travail ne lui permettait pas de pratiquer sa religion, a fait jurisprudence et est abondamment citée dans toute cause qui concerne des accommodements de salariés. L'obligation d'accommodement est juridiquement applicable dans une situation de discrimination et se définit comme un aménagement d'une règle de portée générale, dans les limites du raisonnable, en accordant un traitement différent à une personne qui, sans cela, serait pénalisée de la mise en place d'une telle règle (Bosset, 2007). L'accommodement raisonnable est défini par St-Onge et al. (2017, p. 383) comme l'« effort d'adaptation déployé, sans obligation contraignante, vis-à-vis d'une personne (ou d'un groupe) dans le but d'établir ou d'atténuer toute forme de discrimination directe ou indirecte. » Et pour compléter, Saba et Dolan (2013) le qualifient de compromis pour pallier à des pratiques discriminatoires.

1.3.3. Obligation des parties

Théoriquement, en milieu de travail, les mesures d'accommodement doivent toujours respecter un certain équilibre entre le droit d'un employé à l'équité et le droit de l'employeur à garder son entreprise viable, et l'exploiter sans entrave majeure (Rimok, 2010). Il doit donc y avoir un rapprochement entre les intérêts des deux parties. L'obligation d'accommodement se limite aux mesures nécessaires pour répondre à un besoin. Cette obligation demande aux parties de faire des efforts « significatifs, sérieux et sincères » (Bosset, 2007 : 4) pour trouver l'accommodement et d'en effectuer sa mise en place dans l'organisation.

¹⁷ *O'Malley c. Simpsons Sears Ltd.*, [1985] 2 R.C.S. 536

Les formes de l'accommodement raisonnable

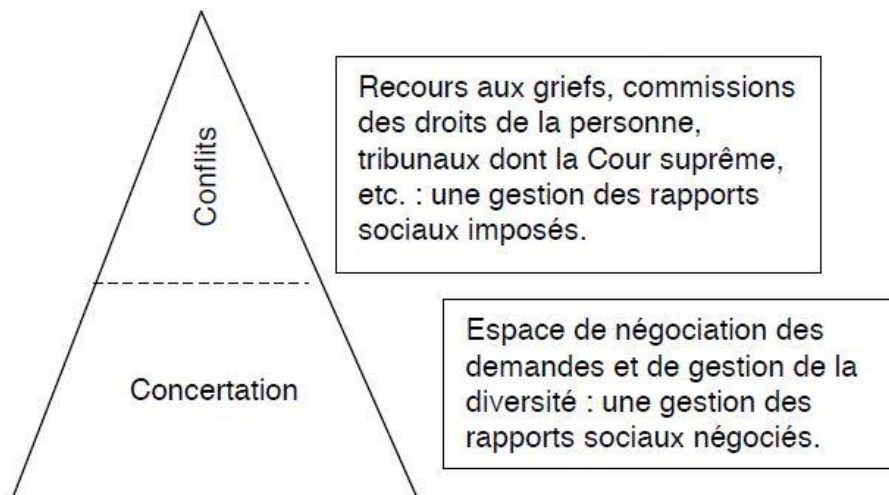


Figure 6 : Les formes de l'accommodement raisonnable

Source : Rimok (2010).

1.3.3.1. Obligations de l'employeur

Il est normalement de la responsabilité de l'employeur d'offrir un milieu de travail inclusif et l'accommodement raisonnable contribue à cela (Francoeur, 2007). Il est donc préférable de procéder de manière négociée dans le but d'éviter, dans la mesure du possible, le recours aux tribunaux pour parvenir à un accord : la négociation exige des efforts entre les parties pour la recherche d'une solution à une problématique donnée (Rimok, 2010). Il se trouve différentes perceptions de la notion d'accommodement dans la société, entre autres chez les équipes de travail, les gestionnaires, les collègues, les syndicats ou le salarié lui-même. Les intervenants présents dans le processus doivent être au fait de cette réalité et démontrer de la flexibilité dans l'application des mesures (Dubé, 2008).

Les gestionnaires ont un rôle de premier ordre pour assurer le succès de la mesure d'accommodement. « Le débat entourant les accommodements est avant tout un débat sur la meilleure façon d'agir pour que puissent coexister des mesures sociales légitimes » (Weinstock, 2007 :40). La Cour suprême, dans l'arrêt *Central Okanagan School contre Renaud*¹⁸ a établi que l'employeur est la partie en meilleure position pour évaluer comment il est possible de composer avec un salarié devant bénéficier d'une mesure d'accommodement (Di Iorio et Lauzon, 2008). À la base de la justification de l'accommodement, le précepte se précise que les employés n'ont pas à porter seuls tout le fardeau de leur adaptation dans l'organisation (Jézéquel, 2008). Le gestionnaire a la responsabilité de redresser les normes de l'organisation afin de les rendre davantage conformes à un idéal d'égalité (Jézéquel, 2008). La mesure d'accommodement varie donc selon les caractéristiques du milieu de travail. Au-delà d'une exigence prévue par la loi, l'employeur doit instaurer un climat et une culture d'entreprise inclusive et respectueuse de la diversité (St-Onge et Jézéquel, 2008).

Chaque cas étant unique, chaque gestionnaire doit agir de manière avisée avant de conclure à l'impossibilité d'implanter une mesure d'accommodement. Toute mesure mise en place doit nécessairement être précédée d'une analyse complète et documentée (Di Iorio et Lauzon, 2008). L'employeur doit donc :

- prouver qu'il a tenté d'obtenir toutes les informations sur la condition du salarié demandant la mesure d'accommodement;
- démontrer qu'il a cherché des solutions en conservant le salarié dans son poste actuel en l'adaptant;
- analyser tous les autres postes disponibles à l'intérieur de la société, et même à l'extérieur de la société (dans une autre unité le cas échéant) (Di Iorio et Lauzon, 2008).

¹⁸ *Central Okanagan School District no. 23 c. Renaud*, (1992) 2 R.C.S. 970

L'obligation d'accommodement s'applique à tous les stades de l'emploi, même à partir de la publication de l'offre d'emploi. (Jezequel, 2008). Selon l'article 16 de la Charte,

nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la probation, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classification d'emploi (Jézéquel, 2008 p.68).

Plusieurs décisions arbitrales concernant soit l'embauche¹⁹, le renouvellement de contrat²⁰ ou l'affichage de poste²¹ confirment que l'obligation d'accommodement existe en tout temps. Elle débute à l'embauche, se poursuit dans l'emploi, et jusqu'à la cessation du lien d'emploi. L'évaluation de la satisfaction de l'obligation s'effectue sans arrêt à partir du moment où le salarié requiert un premier accommodement (Laurin, 2008).

Trois récentes décisions du Tribunal des droits de la personne en 2018 rappellent aux employeurs que les questions liées à un motif de discrimination interdit par la Charte ne doivent pas être banalisées lors d'un processus d'embauche. Les questions doivent se rapporter uniquement à l'accomplissement des tâches en lien avec le poste. Dans chacun de ces dossiers, le plaignant alléguait que son droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice de son droit à un processus d'embauche sans discrimination n'avait pas été

¹⁹ Université Concordia et Syndicat des employés (ées) de soutien de l'Université Concordia – secteur technique (arbitre Louise Doyon, 29 mars 2007, AZ-50425614).

²⁰ Syndicat de l'enseignement de Champlain et Commission scolaires des patriotes (arbitre Marcel Morin, 20 mars 2007, AZ-50423669)

²¹ Syndicat national du carton façonné de Drummondville et ABZAC Canada Inc. (Produits Eastern Tube) (arbitre Paul Imbeault, 22 février 2006, AZ-55000102.)

respecté puisqu'un représentant de l'employeur lui avait posé une question relative à son origine ethnique ou nationale lors de l'entrevue d'embauche²².

L'obligation d'accommodement s'applique même aux salariés occasionnels ou à statut précaire. Afin de s'acquitter de son devoir, l'employeur doit procéder à une évaluation et un examen individualisé de chaque cas. Il doit s'enquérir des particularités de la condition personnelle du salarié. À cet effet, la Cour suprême a statué dans l'Arrêt Terry Grismer²³ que le refus d'évaluer le travailleur constitue de la discrimination: « L'omission d'accommoder peut être démontrée en prouvant notamment que la norme a été fixée arbitrairement ou que l'évaluation individuelle a été refusée de manière déraisonnable » (Jezequel, 2008 :69). L'employeur doit donner suite à toute demande d'accommodement sinon cela peut signifier une absence de volonté de remédier à une situation discriminatoire (Jezequel, 2008 :69). Le gestionnaire peut également démontrer qu'il a épuisé toutes les solutions envisageables et approches alternatives possibles après avoir recueilli toutes les informations pertinentes (Jezequel, 2008). De plus, tant l'employeur, que la partie syndicale se doivent de documenter chaque cas exhaustivement, en y notant, entre autres, des détails tels : de délai d'absence, les retours progressifs, les tentatives de retour au travail, les évaluations médicales, les démarches auprès du syndicat et du salarié pour trouver un compromis, les études de coûts, les traitements suivis et l'aide offerte par l'employeur, etc. (Laurin, 2008). Brunelle (2008 : 61 et 2001 : 258-262) mentionne que :

les tribunaux exigent de l'employeur qu'il privilégie d'abord les mesures d'accommodements qui ne mettent pas en cause la convention collective ou qui y dérogent le moins possible, par souci de protéger également les droits des autres salariés que le syndicat doit représenter. Une atteinte à ces droits pourra raisonnablement justifier l'opposition syndicale.

²² Kerdougli c. GE Renewable Energy, 2018 QCTDP 7, Kerdougli c. La Vie en Rose inc. 2018 QCTDP 8, Kerdougli c. Les Aliments Multibar inc., 2018 QCTDP 19

²³ Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights), [1999] 3 R.C.S. 868

Dans une décision récente en arbitrage de grief de 2015, le congédiement d'un travailleur handicapé par une maladie de niveau psychique a été annulé, tenant compte des lignes directrices élaborées auparavant par les tribunaux (Laflamme, 2017). L'arbitre ordonne alors que l'employeur mette en force un processus d'accommodement selon les critères suivants :

- Faire preuve de souplesse pouvant mener à un réaménagement du poste de travail ;
- Demeurer innovateur et éviter les règles trop rigides ;
- S'entendre avec le salarié et le syndicat de manière obligatoire pour en arriver à un compromis ;
- Mettre de côté le principe d'ancienneté des autres salariés au besoin ;
- Maintenir le lien d'emploi jusqu'à ce qu'un poste convenable soit disponible ;
- Offrir au salarié une formation complémentaire au besoin.

L'arbitre précise que même le lieu de travail peut devenir un facteur pertinent²⁴. Ceci illustre bien l'ampleur des mesures qui doivent être convenues entre les parties prenantes. « Elles mettent l'accent sur la nécessité d'une démarche souple, concertée, innovante et inclusive » (Laflamme, 2017 : 52).

²⁴ Syndicat des technologues d'Hydro-Québec, section locale 957 et Hydro-Québec– Direction Production – Région La Grande, 2015 QCTA 926, pourvoi en contrôle judiciaire accueilli en partie, 2017 QCCS 733.

1.3.3.2. Obligations du syndicat

L'employeur n'est définitivement pas le seul acteur responsable de l'application de l'obligation d'accommodement (St-Onge et Jézéquel, 2008). Il se doit de consulter le salarié ainsi que le syndicat, lorsque présent, dans la recherche de la solution la mieux adaptée (Di Iorio et Lauzon, 2008). À l'intérieur de son mandat, le syndicat doit veiller à ce que tout salarié accommodé obtienne le droit d'être respecté par l'employeur et ses collègues de travail (Brunelle, 2008). Dans l'arrêt Renaud²⁵ de 1992, la Cour suprême du Canada confirme que le syndicat se doit d'agir et ne pas se placer comme simple témoin, car l'obligation d'accommodement raisonnable est la responsabilité de tous en milieu de travail syndiqué. En ne participant pas de façon active et concrète au processus de recherche d'accommodement avec l'employeur, la partie syndicale qui ne s'implique pas peut être considérée comme manquante à son devoir d'agir de bonne foi vis-à-vis le travailleur (Laurin, 2008).

Brunelle (2008) mentionne que la protection contre la discrimination promue par les chartes de droits doit dorénavant être automatiquement incorporée dans toute convention collective. Les syndicats doivent s'efforcer d'obtenir dans les conventions, des mesures d'accommodement ajustées aux besoins du salarié et continuer leur mandat jusqu'à la limite de la contrainte excessive (Brunelle, 2007). Par contre Dubé (2008), rappelle qu'il faut démontrer de la flexibilité et ne pas mettre de l'avant des mesures qui deviendront de nouvelles obligations pour l'employeur (St-Onge et Jézéquel, 2008).

La fonction d'un syndicat est également de permettre l'équilibre entre les droits d'une personne qui est dans une situation de discrimination, et les droits des autres membres du syndicat qui ne doivent pas subir une contrainte excessive à cause de la mesure d'accommodement pouvant être mise en place (Vaudreuil, 2008). Pour les syndicats, le phénomène de l'accommodement est en fait un renforcement des exigences intrinsèques à

²⁵ Central Okanagan School District no. 23 c. Renaud, [1992] 2 R.C.S. 970

leur tâche de juste représentation (Brunelle, 2008). Pour les délégués syndicaux, cela signifie qu'ils doivent voir à ce que l'employeur respecte les dispositions conventionnelles, mais aussi les droits et libertés fondamentaux garantis par la Charte (Brunelle, Legault et Bergeron, 2007).

Brunelle (2004, 2008) confirme que les instances juridiques considèrent que la convention collective demeure un principe important dans l'évaluation du caractère excessif ou non d'une demande d'accommodement. Parfois même, parce qu'ils reflètent un certain consensus entre les parties, les termes de la convention pourront démontrer une indication assez nette sur la question des accommodements.

Pour mener à bien la gestion d'un accommodement, l'organisation doit traiter équitablement et de manière équilibrée tous les groupes d'employés, dans un but d'intérêt collectif. « Le droit d'un employé ne saurait faire échec aux droits des autres employés » (Jezequel, 2008 :70).

Il est de mise de privilégier les solutions les moins perturbantes pour le fonctionnement normal de l'entreprise ou de la convention collective. Une analyse poussée des répercussions à court ou moyen terme est donc souhaitable, de même qu'une communication transparente. La réussite de la mise en place d'une mesure d'accommodement est facilitée par la création d'un milieu de travail inclusif, promoteur de la diversité. Enfin, l'entreprise facilite la gestion de ces mesures en s'assurant que tous les employés sont informés des politiques concernées (St-Onge et Jezequel, 2008).

1.3.3.3. Obligations du salarié

Le salarié, protagoniste de la demande, a plusieurs obligations et responsabilités. Il est tenu de fournir à l'employeur et au syndicat, toute l'information nécessaire incluant les limitations à respecter, de coopérer afin de rechercher les moyens d'accommodement, de faire des compromis raisonnables pour favoriser son maintien au travail, et enfin de collaborer pour faciliter la mise en place des mesures (Proulx, 2013 et Di Iorio et Lauzon,

2008). De ce fait, l'attitude et le comportement du salarié peuvent devenir imputables directement ou indirectement, à l'échec éventuel de l'implantation d'une mesure d'accommodement (Di Iorio et Lauzon, 2008).

Dans tout ce processus, le travailleur doit être prêt à faire certains compromis. Il doit démontrer qu'il est capable de fournir une prestation de travail régulière et ne peut se satisfaire d'être observateur ni de se contenter de refuser toute offre raisonnable faite par son employeur (Laurin, 2008). Le salarié doit également donner le temps nécessaire à l'employeur pour s'exécuter (Bosset, 2007).

1.3.4. Contrainte excessive

L'accommodement ne peut exister que dans les limites du raisonnable (Rimok, 2010). Il n'y a pas d'obligation d'accommodement en cas de contrainte excessive. Les nombreux jugements des tribunaux confirment que l'employeur ne peut refuser un accommodement en prétextant une simple contrainte organisationnelle (Jézéquel, 2008). Ce principe de contrainte excessive permet à l'employeur de ne pas acquiescer à une demande d'accommodement, s'il fait la preuve que la mesure d'accommodement demandée ferait entrave à ses activités et engendrerait des coûts démesurés (Jézéquel, 2008). La notion de contrainte excessive constitue donc la seule limite à l'obligation d'accommodement. L'employeur conserve l'opportunité de se soustraire à sa responsabilité s'il justifie que la mesure imposée est basée sur les aptitudes requises par l'emploi (Laflamme, 2010). L'application juste et équitable de politiques de gestion au sein d'une organisation d'une part, et la prise en compte des particularités de la personne salariée, d'autre part, peuvent très souvent constituer un défi délicat à relever. Les contraintes inhérentes à un assouplissement ne doivent pas, en principe, entraîner de coûts ni de contrecoups démesurés. En ce sens, l'accommodement sera « raisonnable » pour chacune des parties s'il ne leur apporte pas de contraintes exorbitantes, matérielles ou autres.

Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, le concept de contrainte excessive est déterminé comme étant un facteur qui permet d'évaluer, dans une situation de discrimination, si un accommodement est raisonnable ou non (CDPDJ, 1991). La contrainte s'évalue en tenant compte notamment des coûts d'un accommodement, de son impact sur le bon fonctionnement d'une institution et des droits des autres personnes (Rimok, 2010). De façon concise, la contrainte excessive existe si elle perturbe indument les moyens financiers et matériels de l'entreprise, si elle corrompt son fonctionnement normal, ou si elle porte une atteinte importante aux droits d'autrui (Brunelle, 2007). Cette notion de contrainte, interprétée maintes fois par la jurisprudence, est reprise par Laflamme (2017) dans ses analyses concernant l'obligation d'accommodement pour raisons médicales, qui rappelle ces trois critères : coût financier excessif, atteinte aux droits des tiers et atteinte importante au fonctionnement de l'organisation.

Plusieurs jugements ont été rendus depuis l'arrêt *Simpsons Sears*²⁶ de 1985, qui lui, confirme deux critères pouvant être invoqués : le coût de l'accommodement, et l'entrave à l'exploitation de l'entreprise. L'arrêt *Renaud*²⁷, où la présence syndicale intervient, ajoute un troisième critère : les droits des co-employés (Bosset, 2007). Faisant état de ces nombreux arrêts judiciaires, Brunelle (2001, p. 248-251) détaille plusieurs caractéristiques regroupées en trois catégories pour confirmer une contrainte excessive :

Les limites aux ressources financières et matérielles, en tenant compte du coût réel de l'accommodement demandé, des sources extérieures de financement, de la nature de l'entreprise, de son budget total d'opération (maison-mère et filiales réunies) en tant qu'entreprise ou institution, de sa santé financière et de la conjoncture économique ;

L'atteinte aux droits, et en particulier les risques pour la santé ou la sécurité du salarié, de ses collègues ou du public, l'atteinte à la convention collective, l'effet

²⁶ O'Malley c. Simpsons Sears Ltd., [1985] 2 R.C.S. 536

²⁷ Central Okanagan School District no. 23 c. Renaud, [1992] 2 R.C.S. 970

préjudiciable de l'accommodement sur les autres employés et les conflits de droits, dans la mesure toutefois où telles atteintes ne sont pas anodines, mais réelles et importantes ;

Les limites associées au bon fonctionnement de l'entreprise, telles que l'interchangeabilité relative des employés, l'adaptabilité des lieux, installations et équipements de travail, l'effet sur la productivité de l'entreprise, le nombre d'employés affectés par la mesure d'accommodement envisagée, l'effet bénéfique de l'accommodement sur les autres employés, la durée et l'étendue de l'accommodement.

La Cour suprême, dans l'arrêt Meiorin abonde dans le même sens en énumérant un ensemble de trois critères qui rendent une contrainte excessive : l'impossibilité, le risque grave ainsi que le coût démesuré :

Afin de prouver que sa norme est « raisonnablement nécessaire, le défendeur doit toujours démontrer qu'elle inclut toute possibilité d'accommodement sans qu'il en résulte une contrainte excessive, que cette contrainte revête la forme d'une impossibilité, d'un risque grave ou d'un coût exorbitant ²⁸ (Drapeau, 2003)

Dans la décision Centre Alberta Dairy Pool, cinq autres éléments ont été reconnus comme constituant également une contrainte excessive : « ...le coût financier, l'atteinte majeure à la convention collective, le moral du personnel, l'interchangeabilité des effectifs et des installations, ainsi que l'atteinte à la santé et à la sécurité des parties²⁹ » (Di Iorio, Lauzon, 2007).

Brunelle (2001) rappelle qu'une contrainte excessive est une question de fait qui demande inévitablement l'évaluation de l'ensemble de la situation.

²⁸ Colombie-Britannique (Public Service Employee Relation Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.C.S. 3

²⁹ Alberta (HRC) c. Centre Alberta Dairy Pool, [1990] 2 R.C.S. 489

CHAPITRE 2

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

2.1.1. Question générale de recherche

Cette étude a pour objet de recherche le vécu des employés ayant été accommodés par leur employeur. Plus précisément, il s'agit de savoir comment ils ont vécu ces accommodements, à partir de leur point de vue de salarié. Ce thème est d'actualité et d'intérêt puisqu'il y a des incidences pour l'individu et l'employeur.

Les écrits traitant de discrimination, d'accommodements raisonnables ainsi que d'obligation d'accommodements raisonnables sont assez nombreux, de même que des décisions légales ayant été rendues dans le domaine. Cependant, la documentation traitant du point de vue du salarié accommodé est très peu abondante. En ce sens, cette recherche est innovante. Cette incursion dans le vécu de la personne aura l'avantage d'amener une réflexion relative aux pratiques de gestion en ce qui a trait à l'accommodement, en prenant compte la réalité de l'individu.

La question qui suit servira donc de point de départ à la recherche : comment les employés ayant été accommodés par leur employeur ont-ils vécu ces accommodements ?

2.1.2. Problématique spécifique de recherche

À la lumière de la recension des écrits en relation avec les accommodements et la diversité, il appert que bien peu de données sont actuellement disponibles quant à la manière dont un employé a vécu un accommodement en milieu de travail.

L'analyse est effectuée d'un point de vue différent de la littérature. On veut approfondir la façon dont a été vécu un accommodement en milieu de travail, afin de dresser un portrait des éléments qui ont aidé ou nui, du point de vue de l'employé.

2.2. OBJECTIFS DE RECHERCHE

2.2.1. Objectif général

L'objectif général de cette recherche est de décrire la façon dont les employés accommodés vivent cette expérience d'accommodement en milieu de travail.

2.2.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques faisant écho à l'objectif principal sont les suivants :

- Dégager et décrire les besoins des employés en matière d'accommodements ;
- Dégager et décrire les accommodements consentis aux employés ;
- Dégager et décrire les difficultés rencontrées par les employés dans leur démarche de demande d'accommodement ;
- Dégager et décrire les impacts de l'accommodement pour l'employé.

2.2.3. Proposition de départ

Ce qui est à examiner dans cette recherche, compte tenu de la littérature et de l'état actuel des connaissances, est de voir si l'application d'accommodements en milieu de travail répond aux besoins du travailleur.

La proposition interprétative préliminaire de cette étude est à l'effet que les facteurs organisationnels relevant de l'application d'accommodements dans l'entreprise facilitent le vécu, réduisent les impacts pouvant être négatifs, et comblent les attentes des employés ayant besoin de ces accommodements, tout en éliminant la discrimination en milieu de travail.

Il est à noter que cette proposition demeure susceptible d'être modifiée ultérieurement à la lumière d'éventuels faits nouveaux, comme toute étude à caractère inductif le suggère, étant donné les connaissances limitées du phénomène à observer (D'Amboise, 1996).

2.3. CONCEPTS À L'ÉTUDE

Cette section consiste à approfondir le concept clé à la base de cette recherche soit : l'accommodement.

La diversification graduelle de la société québécoise en général à partir des années 60 s'est reproduite aussi dans le monde du travail. D'une part la composition du marché du travail a été modifiée avec l'arrivée massive des emplois occupés par des femmes, et d'autre part, on constate davantage la présence de minorités dans les organisations (Brunelle, 2007). La notion même d'accommodement raisonnable résulte de deux concepts juridiques : l'égalité et la discrimination (Bosset, 2007). L'obligation d'accommodement vise à protéger tous les citoyens contre l'exclusion.

En vue de proscrire formellement la discrimination en emploi découlant de la diversité, le législateur québécois a adopté la Charte des droits et libertés de la personne en 1975. C'est néanmoins au milieu des années 80 que le terme *accommodement raisonnable* émerge d'une première décision de la Cour³⁰, contraignant un employeur à accommoder une salariée. À partir de ce moment, la Cour préconise alors une approche fondée sur l'essence même des Chartes (québécoise et canadienne), qui confirme qu'un traitement distinct peut s'avérer essentiel pour encourager l'égalité réelle (Bosset, 2007; Brunelle, 2007).

Dans la littérature, quelques auteurs québécois se sont penchés sur le phénomène qui résulte presque exclusivement du domaine judiciaire de par les nombreuses décisions et interprétations des instances et surtout de la Charte et plus spécifiquement à l'article 10, décrivant sous quels motifs, au nombre de quatorze, une personne ne peut être discriminée.

Aux fins de la présente recherche, la définition retenue, issue du discours juridique et qui fait consensus, est celle de Brunelle (2001), pour qui l'obligation d'accommodement vise la discrimination fondée sur une liste, soit limitative ou indicative, de caractéristiques personnelles. C'est un assouplissement aux conditions de travail d'un travailleur ces conditions entraînent à son égard une discrimination fondée sur une caractéristique personnelle. C'est ... « garantir à une personne salariée le droit prééminent d'être traitée en pleine égalité au travail et d'être raisonnablement accommodée à cette fin » (Brunelle, 2007 p. 21). Il mentionne de plus que c'est une adaptation d'une règle ou d'une exigence. Le concept d'accommodement relève donc du domaine de l'ajustement, davantage que du démantèlement.

De plus, Brunelle (2001 et 2007) apporte une lumière complémentaire en y incluant le rôle des syndicats dans un mouvement à trois parties qui résulte de la mise en place de mesures d'accommodement. Il assimile de la manière suivante les décisions de la Cour :

³⁰ O'Malley c. Simpsons Sears Ltd., [1985] 2 R.C.S. 536

« lorsqu'un employeur cherche à appliquer une norme ou à imposer une pratique qui cause un préjudice à une personne salariée en raison d'une caractéristique personnelle protégée par la Charte québécoise, cette personne a droit à un accommodement raisonnable ».

Pour compléter, Bosset (2007 p. 9) réfère à une obligation générale pour l'employeur de prendre toutes les mesures raisonnables afin de protéger le travailleur. Il explique également que l'obligation d'accommodement connaît une période d'expansion depuis qu'elle a été « vedette » de la Cour suprême dans plusieurs arrêts demeurant toujours d'actualité. Cela touche les formes de discrimination (directe, indirecte et systémique), ainsi que les motifs de discrimination énoncés entre autres par la Charte québécoise. Et c'est selon ces motifs qu'ont été accommodés les participants à l'étude.

2.4. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.4.1. Méthode

Cette recherche priorise une démarche qualitative exploratoire, le but étant l'étude de nouveaux phénomènes. La procédure se veut donc une observation de phénomènes particuliers pour ensuite tenter de dégager ce qui émerge de ces observations.

Cette approche qualitative s'impose d'elle-même ; on ne mesure aucune donnée chiffrée, l'étude des représentations individuelles nécessite un contact direct avec les sujets, et la sensibilité du thème ne convient pas à une approche basée sur un questionnaire à distribuer. Le choix d'utiliser la recherche qualitative s'est d'ailleurs établi en fonction du fait que les données qui sont recueillies dans ce contexte pourront l'être par l'entremise d'interprétations, d'intuitions et même à partir des connaissances déjà acquises du chercheur (Gauthier, 2008). Cette méthode est appropriée aux situations problématiques peu documentées, comme le sujet abordé dans cette recherche (Le Moigne, 1995). L'approche qualitative est reconnue pour sa souplesse et son adaptabilité mettant l'accent

sur la réalité sociale et sur le sens donné à cette réalité par les participants (Denzin & Lincoln, 2000). Bref, la flexibilité et la sensibilité face au sujet d'étude poussent l'auteur à adopter cette recherche sous un angle qualitatif (Drapeau, 2004).

La méthode qualitative s'insère dans un courant interprétativiste, car ce sont les interprétations des individus qui sont analysées, et c'est en fait de comprendre le phénomène qui soulève l'intérêt ici. Le caractère subjectif de la recherche qualitative permet de recueillir une quantité de données assez suffisante dans les cas où le point de vue d'un participant sert à expliquer ou à comprendre une situation (Lalivie d'Epinay, 1985). Le paradigme interprétatif présente la réalité organisationnelle comme une construction sociale (Berger et Luckmann, 1966). La réalité est davantage subjective plutôt qu'objective. C'est « un système socialement construit de significations partagées » (Burrell et Morgan, 1979). Le but est de développer une compréhension de la réalité sociale, qui passe par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Étant donné que, jusqu'à maintenant, peu d'études se sont penchées sur le point de vue des salariés ayant été accommodés, l'orientation des travaux tend vers une logique de découverte. Le but étant de bâtir à partir du vécu des salariés sur le terrain, l'approche inductive est donc favorisée. Les données émergent du terrain. Afin de conserver une certaine flexibilité théorique, l'émission d'hypothèses et de théories à priori est évitée. L'approche inductive se décline également comme « un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche » (Blais & Martineau, 2006, p. 3).

2.4.2. Collecte des données

2.4.2.1. Entretiens semi-dirigés

Le style d'entretien préconisé dans le cadre de cette recherche qualitative est de type semi-directif ou demi-dirigé. Dans ce type d'échange, l'interaction verbale entre le chercheur et le participant ressemble à celui d'une conversation plutôt qu'un interrogatoire. Et grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec la personne interviewée (Savoie-Zajc, 2003). Ce type d'entretien permet à la fois d'obtenir des résultats fiables, correspondant à ce que pense l'interviewé, tout en mettant l'accent sur les objectifs de recherche (Blanchet & al., 1985).

Grawitz (2001, p. 591) adopte la définition suivante de l'entretien de recherche : « L'entretien de recherche est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé. » La plupart des auteurs mettent l'accent sur la relation entre l'interviewer et l'interviewé. Becker et Geer (1972) indiquent que dans ce type d'entretien, l'interviewer explore plusieurs facettes des préoccupations de l'interviewé; il traite des sujets au fur et à mesure qu'ils apparaissent dans la conversation, poursuit les pistes qui lui semblent pertinentes, laisse place à l'imagination ainsi qu'à l'ingéniosité. Il tente également d'élaborer de nouvelles hypothèses et de les vérifier en cours d'entretien.

Ce mode de collecte de données par entretien est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements où ils ont pu être actifs, lorsqu'il s'agit de mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent (Blanchet et Gotman, 2014).

L'entretien semi-dirigé est souvent désigné comme entretien semi-guidé ou semi-directif, ou même semi-structuré. Dans tous les cas, le degré de liberté accordé à la personne interrogée est souvent assez grand. Le chercheur pose une question d'introduction et il guide par la suite le participant à travers ses répliques, en l'aidant à répondre et traduire ses

idées autour de thèmes préétablis. L'interviewé a la possibilité de développer d'autres avenues auxquelles le chercheur n'aurait pas songé. Ce type d'entretien joint un aspect non directif, concentré sur le répondant et ses explications, à une attention particulière sur les informations à obtenir de la part de ce dernier. (Sauvayre, 2013).

L'entretien de recherche se distingue du questionnaire de recherche sous certains aspects; c'est la dimension interpersonnelle qui différencie les deux modes de collecte de données. L'entretien proprement dit s'impose chaque fois que le monde de référence est inconnu ou que l'on « ne veut pas décider du système de cohérence interne des informations recherchées » (Blanchet et Gotman, 2014, p. 37). L'entretien illustre la logique d'une action, son principe de fonctionnement. Sur le plan technique, l'entretien de recherche qualitatif semi-dirigé est caractérisé selon Kvale (1983) par plusieurs variables ci-après nommées. Il est centré sur l'univers intérieur du répondant et tente de comprendre le sens des phénomènes à cet univers. Il est descriptif, sans présupposition, centré sur certains thèmes et ouvert aux ambiguïtés et changements. Il tient compte de la sensibilité de l'interviewer dans une interaction interpersonnelle et peut se révéler une expérience très positive pour le répondant.

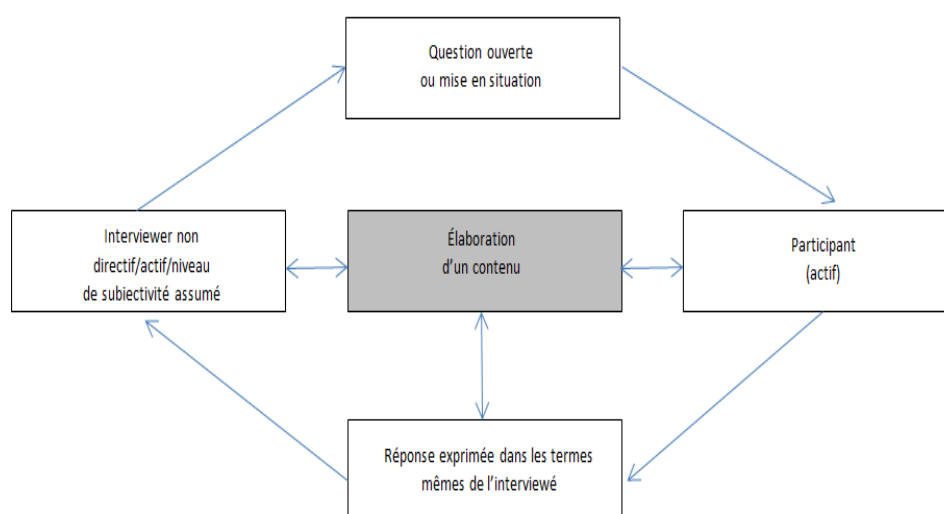


Figure 7 : Le modèle qualitatif d'entretien de recherche

Source : Boutin, 2018.

Une grande importance est accordée aux dimensions contextuelles dans la collecte des données : le lieu et la planification de la rencontre se taillent une place prépondérante face à la scientificité. En effet, Blanchet et Gotman (2014, p. 67) octroient une importance majeure à l'environnement matériel et social, au cadre conceptuel des échanges et aux modes d'intervention du chercheur. « C'est la prise en compte de cette triple dimension qui dicte les principes de fonctionnement de l'entretien ». Marmoz (2001) ajoute même que le climat de l'entretien facilite le répondant à se confier à son interviewer; la capacité d'écoute, le ton de voix et le respect dont fait preuve ce dernier amènent à moduler les résultats de l'entretien. Dans le processus de recueil de données, le chercheur en type qualitatif se consacre à respecter la dimension interpersonnelle de la communication, qui devient une conversation durant laquelle le chercheur incite le participant à raconter en ses propres mots ses expériences en lien avec la problématique de recherche (Walker, 1985). Ce type d'entretien se situe entre la conversation libre et le questionnaire très abondamment structuré (Kvale, 1983).

La dimension éthique est également à considérer durant la tenue de ces entretiens, car ils revêtent une grande importance; les comportements, les attitudes et les paroles employées jouent un rôle primordial. Le respect doit « marquer le climat » lors de cet entretien (Boutin, 2018 p. 99). Les valeurs du chercheur ne doivent pas, dans la mesure du possible, interférer avec celles des participants à l'étude. Ceux-ci ont des droits qu'il faut respecter, il faut éviter de nuire ou troubler leur développement. Il appartient au chercheur et à son équipe de se renseigner sur le respect des règles de l'éthique liées à l'intervention des personnes interrogées (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1996). Ce souci du respect de l'éthique se poursuit dans toutes les étapes de la recherche, du début jusqu'à la rédaction du rapport.

La responsabilité primordiale du chercheur est de respecter les personnes qui font partie de l'étude. Les interviewés ont le droit le plus strict de demeurer anonymes (Boutin, 2018). Le chercheur doit s'assurer que l'anonymat des sujets soit conservé. Chaque entretien est une

rencontre entre deux personnes; la révélation de son contenu dépend d'abord et avant tout du participant volontaire. On retrouve même une distinction entre les éthiques de pratique (comment sont appliqués les principes de façon concrète), et les éthiques de procédures (relevant de la mission des comités d'éthique) (Martineau, 2007).

Lichtman (2013) de son côté, détaille les principes relatifs à l'éthique : s'assurer de ne pas nuire, ni d'avoir des comportements inappropriés envers le sujet, de respecter l'anonymat et l'intimité de ce dernier en plus de lui assurer la confidentialité. Il faut également recevoir le consentement éclairé du sujet et l'informer de la possibilité de se retirer à tout moment. Et enfin, l'on doit s'abstenir de divulguer les résultats de recherche sans l'accord de ce dernier.

Plusieurs auteurs suggèrent une préparation adéquate lorsque les sujets interrogés sont des personnes handicapées ou en difficulté, ce qui est le cas avec quelques participants dans la recherche actuelle. Il est fortement suggéré de s'informer des différences socioculturelles et du contexte psychosocial dans lequel vit la personne interviewée. Le chercheur doit s'interroger à l'avance sur les pressentis qu'il pourrait entretenir envers la population qu'il interroge (Barker, 1990).

Une préparation adéquate comprend la confection d'un guide d'entretien comportant une liste de questions ou de thématiques que l'on veut explorer lors de la rencontre avec le sujet (Boutin, 2018). Ce guide vient assurer le chercheur qu'il obtiendra une information de compacité semblable de la part de tous les sujets. Il fournit des pistes à explorer ou des domaines méritant d'être approfondis. Le chercheur peut ainsi élaborer une conversation, interroger de façon plus spontanée en mettant l'accent sur un sujet prédéterminé, en délimitant les thèmes à aborder (Boutin, 2018). Les questions ne doivent idéalement pas être fermées ni respecter un ordre précis, laissant ainsi une liberté de parole au répondant. Il n'existe pas de schéma ou de cadre rigide à suivre; cela crée donc de la variation d'un entretien à l'autre.

La clé de la méthodologie de l'entretien semi-dirigé repose également sur l'écoute (Blanchet, Gotman et Singly, 1992). Développer une écoute active est un art en soi.

L'échange entre les deux acteurs relève de la communication tant verbale que non verbale (Mishler, 1986). Il est préférable d'écouter une personne sans porter de jugement et de lui refléter ce qu'elle communique, afin de lui faire comprendre que le contenu de son message est compris, et également ses sentiments (Boutin, 2018). L'échange entre les deux individus et la dimension d'interaction qui germe entre les deux constituent des éléments primordiaux de toute rencontre humaine selon Knapp (1992).

Il devient raisonnable que le chercheur apprenne à dépasser le simple plan technique pour situer son intervention dans une perspective davantage de globalité, qui peut faire intervenir certains paramètres non prévus initialement, et une vision globale de la démarche (Boutin, 2018). L'entretien semi-dirigé en qualitatif se caractérise par le fait que les personnes interrogées répondent dans leurs propres termes et aussi à partir de leurs propres expériences. Comme Patton (2002) le résume, le principe fondamental de ce type d'entretien de recherche réside dans le fait que les répondants peuvent sans crainte y exprimer leurs visées personnelles et dans leurs propres mots.

Ce type d'entretien permet d'avoir accès à des indications que les autres pratiques d'intervention ne permettent pas d'atteindre, tels les dimensions socioaffectives, les systèmes de valeurs, les représentations, etc. L'entretien semi-dirigé place en exergue les réactions non verbales du participant, et permet de saisir davantage son rapport aux interrogations soulevées, donc d'approfondir la connaissance des éléments à l'étude.

Cette méthode d'entretien amène à une production écrite souvent imposante. Tant les paroles du participant que du chercheur doivent être colligées. Il devient alors important de condenser ou réduire les données, et ce, de façon inductive, d'aller du singulier vers le général, rappellent Miles et Huberman (2003), ainsi que Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1996). Les éléments les plus significatifs doivent être retenus; le chercheur s'imprègne de ce contenu porteur d'idées.

L'analyse du contenu des verbatim doit s'effectuer entretien par entretien, en tenant compte, pour chacun d'eux, de la logique qui les relie aux questions de recherches. C'est

une analyse thématique en découpes transversales des discours des interviewés (Blanchet et Gotman, 2014). Le chercheur sélectionne alors les critères les plus pertinents, afin d'attribuer à toute la démarche une certaine crédibilité. En recherche qualitative, la rigueur est mise en perspective, mettant en lumière la minutie de la collecte des données, et une attention particulière est portée à la mise en place de l'objet de recherche qui prend en compte la subjectivité (Giorgi, 1985).

Dans cette étude, la grille servant à la collecte des données a été construite à la lumière de la littérature existante et des objectifs de la recherche. Aucun modèle en particulier n'a été utilisé et/ou adapté. Le consentement du sujet a été assuré par la signature d'un formulaire d'usage (voir annexe 1) préalablement lu et accepté par le participant, après avoir obtenu la certification éthique (voir annexe 2). De ce fait, la confidentialité a été protégée.

Une fiche contextuelle (voir annexe 3) a été complétée verbalement en débutant l'entretien. Un portrait fidèle des candidats rencontrés a donc été dressé. Des informations sur l'âge, le degré de scolarisation, la région d'origine du candidat, les motifs et mesures mises en place pour l'accommoder, ainsi que la participation de son syndicat s'il y avait lieu, dans le processus d'accommodement étaient demandées.

Tableau 1 : Synthèse des fiches contextuelles

N°	Sexe	Scolarisation	Région	Motif	Mesure mise en place	Implication du syndicat
1	F	Universitaire	Bas-Saint-Laurent	État civil	Aménagement de l'horaire de travail	Non
2	M	Collégiale	Québec	Handicap	Adapter poste de travail et télétravail	Non
3	F	Secondaire	Montréal	Handicap	Télétravail	Non
4	F	Secondaire	Québec	Handicap	Aménagement de l'horaire de travail	Sans objet
5	M	Primaire	Québec	Handicap	Encadrement et adaptation du poste de travail	Sans objet
6	F	Universitaire	Montréal	Handicap	Adaptation du poste de travail	Sans objet
7	M	Secondaire	Québec	Handicap	Aménagement de l'horaire de travail	Sans objet
8	F	Universitaire	Québec	Grossesse	Télétravail	Non

La grille d'entretien (voir annexe 4) utilisée a été construite de manière souple dans le but de laisser s'exprimer les interlocuteurs. La singularité de chaque cas a été intéressante. Les entretiens semi-dirigés se sont déroulés entre 30 et 60 minutes. Ils ont été enregistrés et retranscrits (verbatim), pour ensuite être analysés. Ils ont eu lieu pour la plupart pendant une rencontre dans un lieu neutre. Quelques entrevues ont eu lieu par téléphone. Dans cette démarche de recherche, les salariés ayant été accommodés ont été interrogés plus précisément sur la manière dont l'accommodement a répondu à leurs attentes et si la collaboration de l'employeur faisait partie intégrante du processus. Les impacts sur l'entourage des salariés ont été également abordés, notamment sur leur carrière, sur les relations avec les collègues et la direction. Finalement, la grille faisait la lumière sur les difficultés rencontrées durant le processus d'accommodement.

2.4.3. Population et échantillon

Pour les besoins de cette recherche, huit (8) personnes ont été rencontrées et interrogées au moyen d'une grille, à travers des entretiens individuels semi-dirigés. Le critère principal pour le choix des sujets a été le suivant : des salariés ayant été accommodés en milieu de travail au cours des cinq (5) dernières années, pour un des motifs énumérés à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, donc soit en fonction de la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale ou le handicap.

Pour arriver à repérer ces sujets, des invitations (Annexe 5) ont été lancées, notamment par l'entremise de l'ordre des Conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), des associations et organismes pour personnes présentant un handicap, et des différents médias à notre disponibilité, ainsi que des babillards ou contacts professionnels et/ou personnels, au besoin.

La fin des entretiens et de recherche de participants s'est manifestée lorsque l'effet de saturation est apparu; c'est à dire lorsque l'on a décodé que les sujets n'amènent rien de

nouveau aux données déjà collectées dans les entretiens précédents (Fortin, 2006). Mucchielli (2009) et Seidman (2006) recommandent également de s'en tenir à ce principe de saturation théorique.

2.4.4. Traitement des données

Le traitement des données demande que le chercheur laisse jaillir le sens que le répondant donne à sa propre expérience et ses propres perceptions. Le traitement des données et leur interprétation sont considérés comme le fondement de la scientificité de la recherche. Par contre, pour sa part, Oliver de Sardan (2008) apporte une nuance en admettant que la prise de risque interprétatif soit fondamentale, mais qu'elle doit demeurer en lien avec la légitimation empirique. Il prône un renforcement de la rigueur. Il faut donc faire usage modérément de la subjectivité et éviter une interprétation hâtive des données recueillies.

L'interprétation de données s'effectue donc dans le respect de plusieurs conditions pour en assurer la pertinence et la qualité scientifique. Van der Maren (1996) suggère de procéder à une lecture globale des écrits pour en dégager les lignes directrices. Paillé (2006), pour sa part, parle de lectures verticales et transversales des données. Quoi qu'il en soit, l'analyse et l'interprétation des données de recherche demandent une démarche rigoureuse (A. Mucchielli, 1994). La rédaction du rapport qui s'en suit ne s'effectue pas de façon linéaire, mais davantage de manière itérative (Stake, 2010). Le plan de travail a donc une grande importance. Il est de mise de développer une argumentation en lien avec la question de recherche. Erickson (1986) confirme qu'il faut user d'une démonstration de présomption et non pas de recourir à une déduction de type causal. La logique interne, qui s'enracine dans la question de recherche, ne doit pas être perdue de vue. Il faut faire surgir le sens véridique des résultats, ce qui exige du chercheur de considérer la latitude qui lui est accordée, notamment sur le plan éthique. À ce sujet, Kaufmann (1996) insiste sur le fait qu'il faut respecter intégralement la « vérité des matériaux ».

Pour l'analyse du corpus de données de cette étude de type qualitatif, en tout premier lieu, les verbatim ont été retranscrits mot à mot afin d'en permettre l'analyse. Les résultats recueillis suite aux entretiens semi-dirigés ont préalablement été soumis à une étude thématique sommaire. Le traitement des données a été sectionné et regroupé selon les thèmes déterminés par le cadre théorique soit : les accommodements consentis aux employés, les motifs de ces derniers en matière d'accommodements, les diverses difficultés pouvant avoir été rencontrées dans leur démarche de demande d'accommodement, ainsi que les divers impacts, positifs ou négatifs, résultants de la mesure d'accommodement sur plusieurs aspects de leur situation.

2.4.5. Forces et limites de la méthode de recherche

L'approche inductive ayant pour précepte de « laisser parler le terrain », le chercheur doit demeurer prudent avec la quantité d'informations pouvant être recueillies. Il y a alors danger que trop de données surgissent. Cette démarche exige des choix constants au chercheur (D'Amboise, 1996).

La recherche du type qualitatif utilisée au cours de cette étude permet un examen plus approfondi des enjeux sans pour autant avoir recours à un nombre élevé d'interviewés (Patton, 1990). Elle permet également d'enrichir certaines réflexions à l'aide d'expériences pratiques effectuées sur le terrain (Carpentier et White, 2013). Une des limites de l'approche par entretien de recherche qualitatif vient de la subjectivité de l'interviewer, pouvant risquer d'altérer les résultats (Foddy, 1993).

L'approche inductive donne le privilège de laisser place à une interaction entre le sujet et le chercheur. Cette méthode fait davantage place à l'interprétation que d'autres procédés. Les résultats proviennent des différentes interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données. Nécessairement, ces résultats sont construits à partir de sa perspective et de son expérience. C'est le chercheur qui décide de ce qui est plus et moins important dans la collecte des données (Thomas, 2006). En ce sens, il est primordial de demeurer rigoureux, mais ouvert, et de favoriser la neutralité avec le sujet.

Cette méthode a l'avantage d'être flexible, car on est en adaptation constante; il y a place pour d'éventuels ajustements en cours de route. Un cadre trop rigide dès le départ risquerait une fermeture à ce que pourrait révéler le terrain. Comme le soulignent Erlandson, Harris, Skipper et Allen (1993) dans D'Amboise (1996), « le chercheur doit prendre grand soin de ne pas arbitrairement imposer une structure au contexte de la recherche inductive, toute structure devant prendre en considération la pleine richesse que lui offre le contexte ».

Tel que le mentionne Thomas (2006), bien que l'analyse inductive ne soit pas aussi « solide » que d'autres approches permettant le développement de modèles et de théories, elle permet par contre de fournir un ensemble de procédures simples et directes afin de produire de nouvelles connaissances liées aux objectifs de recherche initialement visés par le chercheur (Blais et Martineau, 2007).

CHAPITRE 3

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les participants interrogés dans le cadre des entretiens semi-dirigés ont, pour la plupart, vécu la mise en place d'une mesure d'accommodement de manière positive. Selon les données recueillies, l'employeur semble avoir bien collaboré afin de combler les besoins des salariés. Bien que présent dans la moitié des organisations touchées, en aucun des cas, le syndicat n'a été mis à contribution, et ce, de manière volontaire de la part des salariés interrogés et de leur superviseur ou employeur. Tous ont mentionné que leur syndicat n'était pas au fait de ces mesures d'accommodements. Ceci s'explique parce que certains n'y ont vu aucune utilité, aucune plus-value à leur demande d'accommodement. De plus, ils estimaient que d'en discuter directement avec leur supérieur immédiat était suffisant et qu'un intermédiaire ne pourrait qu'allonger les délais. Une participante mentionne ne pas même y avoir songé, et une autre voyait cela comme une complication de plus au processus. Ils ont exprimé cela en ces termes :

2- « Je me suis jamais adressé à eux [...] J'en voyais pas l'utilité, je croyais pas qui pouvait m'aider dans ce sens-là, parce que j'avais déjà amorcé tout le travail et j'avais reçu une réponse favorable alors... la relation était excellente, c'est ça. C'est pour ça que je me suis jamais adressée au syndicat. »

8- « Moi, mon poste est syndiqué. Donc effectivement, je suis régie par une convention collective. Et dans la convention collective, il y a certains paragraphes qui sont reliés à la grossesse. Donc j'aurais pu m'appuyer sur ça, j'aurais pu passer par le syndicat, mais à l'époque ça ne m'est pas venu en tête. »

1- « Non, non, pis même je me suis demandé est-ce que ça compliquera pas les choses, peut-être. T'sais je me suis dit si on fait une entente, t'sais directement avec le directeur, ben c'est comme une entente entre nous, ...moi je l'ai pas informé en tout cas [le syndicat], est-ce que la direction l'a informé? ça me surprendrait. »

3.1. LES MOTIFS DES EMPLOYÉS EN MATIÈRE D'ACCOMMODEMENTS

Sur les huit (8) participants rencontrés (cinq (5) femmes et trois (3) hommes), quatre (4) ont été accommodés pour un motif de handicap physique permanent, un participant pour une condition physique temporaire, tandis qu'un autre plutôt pour des troubles d'ordre psychologique à caractère permanent. Une participante fût accommodée en raison d'une grossesse et une autre en raison de son état de mère monoparentale nécessitant un arrangement d'horaire de travail.

3.2. LES ACCOMMODEMENTS CONSENTIS AUX EMPLOYÉS

3.2.1. L'aménagement de l'horaire de travail :

Trois (3) participants ayant été interrogés ont été accommodés par une modification de leur horaire de travail, ce qui a comblé leur demande à leur satisfaction. Dans ces trois (3) cas, la suggestion du salarié a été acceptée par l'organisation. Les demandes ont été initiées par les salariés, qui connaissaient leurs propres besoins. Elles ont été formulées verbalement au supérieur immédiat lors d'une brève rencontre quasi informelle. Dans ces cas, le supérieur a donné son aval. Les besoins furent bien compris, étant connus et motivés. En effet, dans deux (2) cas, une certification médicale a été présentée, dans l'autre situation, une séparation de couple était à l'origine de la demande.

La participante 1, de par son nouvel état de mère monoparentale, désirait assurer la stabilité à son fils en service de garde, en évitant de le changer de milieu et ainsi permettre l'équilibre dans la vie de l'enfant. Un changement d'horaire devenait la solution idéale pour pallier cette situation. La demande est venue d'elle-même, a facilement été acceptée, moyennant un compromis avec le superviseur sur le moment exact dans l'horaire de la reprise de temps.

1- « Oui c'est moi qui l'ai demandé parce que c'est sûr que mon directeur n'était pas nécessairement au courant de cette situation... Oui c'est moi qui a proposé le

compromis, ben au départ, ça été influencé par mon coordonnateur parce qu'au départ moi je me disais, ben à la limite je vais le reprendre à mon temps de dîner. Je voulais reprendre un peu mon temps, mais je ne savais pas à quel moment. Pour le coordonnateur. Il trouvait ça plus simple que ce soit le soir-là dans le fond. Puis moi ça m'allait aussi parce que quand j'ai pas mes enfants, ça me change rien de finir quinze minutes plus tôt, euh, plus tard. »

La participante 4 de son côté, avait en main une recommandation médicale (billet) mentionnant que pour sa santé, elle devait diminuer sa prestation au travail de cinq à quatre jours par semaine en plus d'obtenir les mois d'été en congé supplémentaires pour lui permettre de se reposer. Encore ici, l'employeur a été réceptif et a accordé cet accommodement, même si cela engendrait quelques désagréments pour lui :

4- *« Mon employeur tenait à me garder. C'est lui qui a dit : « moi je mets mon pied à terre et moi je tiens à te garder, j'accepte ces conditions-là. Ça ne fait pas nécessairement mon affaire, mais c'est avec toi que je veux travailler. »*

Dans la situation du participant 7, qui devait se rendre en réadaptation 3 jours par semaine selon une recommandation médicale, l'employeur a accepté d'emblée l'absence temporaire du travailleur :

7- *« C'était ma demande. C'était ce qu'il fallait que je fasse, et c'est ce que j'ai fait [...] non, aucunement. Aucune négociation. Je lui ai fait part de ma demande et il a tout simplement accepté. Il a dit : « Prends le temps de te soigner, c'est important. »*

3.2.2. L'aménagement du poste de travail

Dans trois (3) autres cas, les salariés ont été accommodés par une adaptation physique de leur poste de travail. À nouveau, la suggestion provenait de l'employé lui-même. Dans deux (2) de ces cas, pour les personnes ayant été accommodées pour un motif de handicap physique, la solution d'aménagement du poste de travail s'imposait d'elle-même. Le sujet 2, amputé d'une jambe et souffrant de douleurs chroniques, a demandé un fauteuil adapté à sa condition :

2- « ... j'en avais informé mes patrons. Pis y a des gens extraordinaires qui m'ont aidé là-dans, à l'achat même d'un fauteuil, pour essayer de m'accommoder pour, y payait vraiment, on va essayer ce fauteuil-là, qu'est-ce t'en dis? Veux-tu qu'on l'achète ? Oui merci, on l'achetait. »

Le sujet 5, souffrant de trisomie 21 avec arthrose, a bénéficié de différents accommodements physiques demandés par l'autorité parentale tels un tapis anti fatigue et un banc pour s'asseoir lorsqu'il était debout trop longtemps, des vêtements moins salissants et des chaussures adaptées. L'employeur, ainsi que les organismes impliqués, ont été réceptifs aux requêtes :

5- « ... presque tout. J'ai fait des suggestions, et cela a été respecté dans l'ensemble. »

Dans le troisième cas (sujet 6), la personne atteinte d'un trouble d'ordre mental, le TDA, la demande d'accommodement fut plus difficile à faire valoir comme solution à la problématique. Le motif d'accommodement du sujet étant d'ordre psychologique, il n'était donc pas observable à première vue. Le gestionnaire n'était que nouvellement en poste lors de la demande et ne possédait pas de formation en ressources humaines. La salariée n'avait pas de recommandation médicale à présenter. Le gestionnaire a suivi le processus organisationnel prévu, ce qui a occasionné un délai non négligeable dans le traitement de la demande. Le gestionnaire n'a pas considéré d'emblée le TDA comme étant un handicap donnant droit à une mesure d'accommodement.

Le sujet décrit son état comme ceci :

6- « Je suis TDA et j'ai été diagnostiquée tardivement et c'est quelque chose qui m'a nui tout au long de ma carrière, qui a été très très très dur pour moi parce que je suis quelqu'un qui n'a pas de... je suis très facilement dérangée... j'ai beaucoup de difficulté à TDA, ce n'est pas compliqué : le problème c'est d'arrêter, puis de repartir. On ne pense pas... Je dis souvent : « moi je ne pense pas, les idées viennent à moi ». Alors... je veux dire... il y a un oiseau qui vole, moi, je regarde l'oiseau et je perds le fil de mes idées. C'est ça être TDA. Ça amène beaucoup beaucoup beaucoup de conséquences dont on ne peut pas se douter. Par exemple je n'ai jamais réussi à travailler dans un bureau ouvert, avec des partitions, tout ça, c'est impossible. »

Le sujet a donc demandé un changement de configuration du bureau afin d'être dérangé le moins possible et ainsi conserver sa concentration. Mais l'employeur, une société d'État, n'a pas acquiescé sur le champ et a demandé une expertise médicale. Le délai a alors occasionné une invalidité de sept mois du sujet. Ce n'est que six mois après le retour au travail que l'accommodement demandé fût réalisé par la direction.

6- *« ... j'ai expliqué ma situation à mon patron. Mais il était nouveau. Cela devait faire deux semaines qu'il était mon patron. Et disons que l'empathie ce n'est pas dans les mœurs des actuaires... alors mon patron était pas trop... ça l'a comme pas intéressé, puis il a dit : « tu es la dernière rentrée je ne peux tout de même pas te mettre dans un coin. » Vraiment, j'ai hérité du pire bureau. J'étais la dernière rentrée. C'est comme ça que ça fonctionne. C'est tout. Il a fait quelques aménagements en me disant : « Tes deux voisins de chaque côté sont des gens qui parlent pas beaucoup, ils sont silencieux... J'ai demandé l'accommodement à mon patron... [] Alors il était un peu désarçonné. Moi j'ai dit ce n'est pas grand-chose : « Si tu me tournes de bord, si tu tournes mon bureau de bord, pour que je sois plus face aux stimuli, et que je voie devant moi, et que j'ai quelque chose en arrière, déjà pour moi ça va être une immense avancée ». Alors là, il a regardé cela un petit peu. Et ne sachant pas quoi faire, il a appelé Santé (le centre de service), ça doit être ça, alors c'est un conseiller en santé qui a pris mon dossier. Il m'a dit : -Il faut que tu ailles voir le médecin... elle veut une confirmation de ton handicap. [...] Finalement, en 6 mois, ou je ne me souviens plus en combien de temps, j'ai réussi à l'avoir. Ils ont juste tourné mon aménagement de mon bureau et ma porte, au lieu d'être sur le corridor, elle est sur un mini corridor juste à côté. Et je me suis mis un miroir pour voir qui arrivait. Et dans le grand corridor, je n'ai plus de mouvements. Alors je ne vois plus le mouvement tout le temps que je sentais. Et je ne suis plus dos au bruit. »*

3.2.3. Télétravail

Enfin, deux (2) participants ont pour leur part bénéficié d'une mesure de télétravail afin de pouvoir rendre leur prestation. Pour le sujet 3, la mesure d'accommodement s'est manifestée en deux jours de travail à la maison par semaine en raison d'un handicap physique. Concernant le sujet 8, il fut convenu de mettre en place un système de visioconférence pour dispenser une formation à distance afin d'éviter un long déplacement

sur la route pour la participante enceinte. À nouveau, ces mesures d'accommodement ont été demandées par l'employé auquel cas le supérieur a acquiescé de facto. Cette participante décrit sa démarche :

8- « Donc, le médecin m'avait conseillé de ralentir mes activités. ... donc à trois cents kilomètres de distance. Et là, je ne savais pas trop quoi faire avec ça. J'avais la conscience professionnelle pas tranquille. Je me disais : « j'ai une dizaine d'étudiants qui m'attendent là-bas ... Il n'y avait pas beaucoup de possibilités de déplacer les choses. Alors, je suis allée voir mon directeur de département, à l'époque, puis, je lui ai fait part de ça. Puis je lui ai demandé si je pouvais faire ma dernière fin de semaine en vidéoconférence... Puis il a été très accommodant. Il a dit : « y'a pas de problème ».

3.3. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES EMPLOYÉS DANS LEUR DÉMARCHE DE DEMANDE D'ACCOMMODEMENT

Pour la majeure partie des participants à l'étude, aucune difficulté particulière ne s'est manifestée lors leur demande d'accommodement, leur employeur ayant fait preuve d'une grande flexibilité et ce, tant sur le plan de l'horaire, du réaménagement physique du poste, ou de la possibilité de télétravail. Les salariés ont eux-mêmes amené la solution, et l'employeur a accepté d'emblée la plupart du temps la solution proposée, même si cela engendrait parfois des effets négatifs pour l'organisation comme par exemple subir une absence de secrétaire durant un long moment, comme dans le cas du sujet 4 :

4- « Et à chaque année quand je revenais en septembre, il me disait : « c'est sûr que je trouve ça difficile ».

Voici des exemples de demandes qui se sont bien déroulées:

8- « Je dirais que la rencontre pour ça, qui a d'ailleurs a été une rencontre de corridor, ça a duré un gros dix minutes. ... je pense qu'il a démontré de l'empathie. C'était ça d'abord et avant tout. C'est moi qui ai apporté le problème, puis c'est moi qui ai apporté la solution aussi. C'est moi qui ai dit : « si je faisais ça comme ça, est-ce que ça serait correct? »

1- *« Oui, oui oui. J'ai pas senti que c'était qu'il y avait quelque chose de négatif relié à ça, j'ai senti beaucoup de compréhension. Hum, peut-être qu'il se disait dans le fond, c'est même mineur, je pense pas que pour lui c'était un gros problème. Puis euh... Oui, j'ai senti beaucoup de compréhension, ça été bien accueilli. »*

En revanche, le sujet 6 a fait face à de la résistance de la part de l'organisation. En effet, de par la particularité de son handicap de niveau psychique (TDA), l'employeur a démontré une certaine résistance, ne considérant pas la nécessité de réaménager le poste de travail pour un trouble de déficit de l'attention. L'incompréhension de la situation et la discrimination subie par le sujet ont fait en sorte que le sujet s'est retrouvé en invalidité pour une période de sept (7) mois. À son retour au travail, le supérieur a fait appel à une expertise médicale à l'interne pour valider le tout et ainsi éviter une rechute, selon les procédures de la Société :

6- *« Non, ils ne comprennent pas du tout du tout du tout. Ils ne comprennent pas les besoins et ne comprennent pas la différence... Mon patron m'a dit ; « je veux être équitable, la même chose pour tout le monde ». Mais c'est parce que l'équité, ça contient ça aussi. Mais ça, il ne le comprend pas. « Je veux être équitable et être équitable c'est donner la même chose à tout le monde. Et si c'est différent, là c'est l'ordre d'ancienneté. C'est ça l'équité ». Alors moi... Il était tout à fait contre que j'aie quelque chose que les autres n'aient pas. Pour lui, le TDA n'est pas une raison : « C'est pas une raison, tout le monde est dérangé par le bruit ».*

Cette participante a même contribué à améliorer sa condition par elle-même en se procurant des articles à ses frais aidant à sa condition : un miroir placé près de la porte pour apercevoir les gens qui venaient, et des écouteurs pour atténuer le bruit ambiant, le tout afin de minimiser les impacts du déficit de l'attention sur sa prestation de travail. Ce fut réalisé de sa propre initiative et cela a manifestement aidé. Voici ce qu'elle en disait :

6- *« ...j'ai réalisé que, à chaque fois que je demandais quelque chose, je me calais. Alors j'ai vraiment limité. Je me suis acheté un miroir de camionneur, rond. Je l'ai mis dans le coin en haut; je sais tout ce qui se passe derrière moi. C'est pas l'entreprise qui m'aurait payé ça, les écouteurs non plus. »*

3.4. LES IMPACTS DE L'ACCOMMODEMENT POUR L'EMPLOYÉ :

3.4.1. Sur la capacité à effectuer la tâche

Au terme des processus de mise en place des mesures, tous les répondants ont été impactés positivement par l'accommodement leur ayant été accordé. Leurs besoins ont été respectés. Pour ceux présentant des limitations handicapantes, leurs limites physiques et psychologiques ont été prises en compte. En se conformant à la prescription médicale, l'amélioration de la situation du sujet a un effet positif sur sa santé. Ceci augmente donc la capacité des sujets à effectuer la tâche. La qualité de vie en général des sujets été améliorée. Un des répondants affirme :

7- « Oui, en étant moins fatigué, moins de douleur, alors de par la bande, meilleure concentration au travail, plus de goût à aller au travail aussi, plus en forme pour aller travailler. »

Pour la participante ayant bénéficié d'une mesure de télétravail, le fait d'éviter un long déplacement en voiture a impacté positivement sa capacité en limitant les risques inhérents à la grossesse :

8- « Alors, je devais faire de la voiture et ce n'était pas très bon pour moi de me balader comme ça en voiture...

3.4.2. Sur la poursuite de la carrière

Pour les participants rencontrés, la mise en place de la mesure d'accommodement n'a pas impacté, ni négativement ni positivement, la poursuite de la carrière. Dans un unique cas, une participante a fait part que son absence du travail a possiblement eu un effet sur une éventuelle promotion dans son département :

6- ... « mais c'est juste comme exemple que... bon, c'est pas compliqué, vous vous cassez une jambe, ou vous avez une opération, et votre patron décide d'ouvrir un

autre poste, qu'est-ce qu'il fait ? Il vous appelle à la maison pour vous le dire. Minimale, il va vous embaucher un nouveau chef, il vous appelle à la maison ! Non ! Il ne m'a jamais appelé à la maison de tous les sept mois que j'ai passés à la maison. »

3.4.3. Sur la situation familiale et personnelle

Sur le plan personnel, la totalité des participants ont manifesté les effets positifs aux conséquences que l'accommodement ont eues sur leur vie. Manifestement, les mesures mises en application devenaient nécessaires à la continuité de la prestation de travail des participants. Lorsqu'une mesure accorde du temps pour se faire prodiguer des soins médicaux, ou qu'un enfant conserve le même milieu de vie grâce à un changement d'horaire du parent, l'effet positif devient automatique. De même, lorsque l'on peut éviter des déplacements en effectuant du télétravail, la situation du travailleur s'en trouve améliorée et rassurante. Voici quelques réactions :

1- *« Ben surtout ma vie personnelle, je dirais moins de stress. Parce que c'est sûr que si j'avais dû trouver une autre garderie, ben ça aurait été un stress supplémentaire le temps que je trouve, il aurait fallu que je trouve une solution autre, des fois ça peut être long avant de trouver une garderie... Puis évidemment, moi je me sens moins dépendante de mon ancien conjoint aussi. »*

7- *« ... Moins de douleur et moins de fatigue, plus de patience. »*

8- *« ...le fait que ça soit accepté, ben je pense que c'était sur ma situation de couple, très favorable, oui. »*

3.4.4. Sur les rapports avec le supérieur

Les entretiens ont dégagé pour la plupart, des relations solides et positives avec l'employeur ou le supérieur immédiat. Les sujets ont fait une demande qui leur apparaissait juste et en relation avec le motif de l'accommodement et ceci n'a engendré aucune réaction négative. Soulignons ici les commentaires des participants 2, 3, 7 et 8 :

2- « ... j'avais des gens très conciliants très compréhensifs, je peux dire j'ai été chanceux d'avoir tel genre de personnes. Je ne sais pas si c'est généralisé dans la fonction publique, mais sauf que je sentais de l'humanisme à travers ces gens-là. »

3- « il n'y a pas eu de dégradation. Je dirais même que, si j'ai pu obtenir cet accommodement-là, c'est parce que le lien de confiance que j'avais avec mon superviseur puis mon gestionnaire était pas mal élevé ».

7- « ... on a une relation de confiance. [...] C'est du gagnant-gagnant. »

8- « Oui, d'une certaine manière. Parce que le fait de me sentir comprise, le fait de sentir que ce n'était pas exagéré comme demande, le fait de sentir de l'empathie, je me suis sentie en confiance avec cette personne-là. »

3.4.5. Sur les rapports avec les collègues

Ce qui émane des rencontres avec les participants est que les impacts des accommodements ont surtout été ressentis sur le plan des rapports avec les collègues. Dans le cas vécu le plus difficilement, il y a eu des commentaires très négatifs face aux relations avec l'entourage au travail :

6- « ... mais je n'existe pas en tant que membre de l'équipe. Et je n'ai pas de contact... Je n'ai pas de... Ça appuie.... Ce serait peut-être arrivé s'il n'y avait pas eu d'accommodement...Non, ça ne serait pas arrivé parce que je n'aurais pas pu continuer à travailler. L'accommodement m'a permis de rester au travail. Mais, il a grandement contribué à ce que je sois totalement ostracisée. »

D'autres commentaires parlent d'expériences négatives, surtout au regard de la perception des collègues face à l'accommodement reçu. Ce n'est toutefois pas une situation généralisée. Effectivement, dans certains cas, la mesure semble avoir été mal comprise par une partie des collègues de travail. Ceci s'explique par des préjugés que certains peuvent entretenir, et également d'une incompréhension de l'application de la Charte. De plus, certains participants mentionnent que la situation n'a pas été expliquée aux autres membres du personnel, ce qui peut engendrer certaines réactions lorsque la raison de la mise en place d'une mesure n'est pas comprise. L'instauration d'une politique claire dans l'entreprise

peut ici amoindrir cet effet d'incompréhension. Quelques fois finalement, la mesure elle-même engendre des absences sur les lieux de travail; les contacts entre collègues étant diminués, les relations peuvent en souffrir. Voici les commentaires de quatre participants :

2- « *Sur certaines personnes, ça crée de la jalousie.* »

3- « *...que c'était vu comme, au départ par les autres, comme un avantage qu'on me donnait...* »

4- « *...mais je ne pense pas qu'au départ ils l'ont expliqué, puis je pense qu'il y en a qui ont vu ça comme : « on sait bien elle! ».*

8- « *Euh... j'ai senti pour certains que c'était un petit caprice* ».

Dans les cas à l'étude, aucune entente écrite officielle n'a été élaborée pour la mise en œuvre de la mesure d'accommodement. Tout s'est fait de gré à gré. On remarque qu'aucun salarié n'a eu à évoquer la Charte pour faire valoir ses droits. Certaines situations étaient temporaires, ce qui a soutenu la mise en œuvre des mesures d'accommodement. Les employeurs de leur côté n'ont pas non plus fait référence à la convention collective pouvant être en vigueur, ni à la contrainte excessive, ni aux politiques organisationnelles en place, sauf pour le sujet 6 où le superviseur a suivi le processus régulier en vigueur dans l'entreprise.

En effet, même si le processus fût long, la demande d'accommodement fut réalisée. D'autres secteurs ou départements de l'organisation ont été consultés et sont intervenus et des délais furent occasionnés. Dans cette organisation de grande envergure, pour le nouveau gestionnaire, actuaire de formation, une procédure d'une telle ampleur n'a pu être réalisée à l'amiable; il a invoqué le principe d'équité dans son discours à la salariée. Pour lui, l'équité avait priorité sur la discrimination engendrée par l'état de santé de l'employée.

CHAPITRE 4

LA DISCUSSION

À la suite de l'analyse du corpus de données recueillies auprès d'employés ayant été accommodés selon un motif de la Charte des droits et libertés du Québec, quelques constats ont été établis. Ces constatations sont ici abordées à la lumière des écrits scientifiques et en relation avec la question de recherche proposée au départ : « comment les employés ayant été accommodés ont-ils vécu ces accommodements? » Les résultats sont donc croisés avec les théories scientifiques en relation avec les concepts de diversité, de discrimination et d'accommodement raisonnable ainsi qu'en relief des objectifs de l'étude : les besoins des employés, les accommodements consentis, les difficultés rencontrées ainsi que les impacts vécus.

4.1. LES BESOINS ET MOTIFS DES EMPLOYÉS EN MATIÈRE D'ACCOMMODEMENT

En premier lieu, la littérature scientifique offre relativement peu de données concernant les motifs eux-mêmes qui engendrent les demandes d'accommodement. C'est bien davantage la Charte, ainsi que toutes les décisions juridiques qui en découlent qui en font état. Brunelle (2007) allègue que le motif qui est le plus invoqué dans les demandes est celui relié au handicap. Le sens large qui a été donné à cette caractéristique discriminante a bien évidemment engendré de nombreuses situations en lien avec l'obligation d'accommoder. C'est ce qui se reflète dans cette recherche. Une proportion élevée des participants interrogés dans le cadre de cette étude exploratoire amène comme motif une situation de handicap, soit physique, soit psychologique. Ceci rejoint passablement bien les données de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse qui démontrent une

proportion de 90% (voir figure 5) durant les cinq dernières années, par rapport aux autres motifs de discrimination.

Les participants à l'étude ont tous bénéficié d'une mesure d'accommodement. Ces mesures ont été mises en place selon le premier des trois axes de la diversité consignés par Rijamampianina et Carmichael (2005). Sans accommodement, ils auraient fait l'objet de discrimination indirecte par leur employeur (Brunelle 2001; Drapeau 2003; Proulx 1993).

En effet, la littérature recensée montre que la gestion de la discrimination en milieu de travail veut assurer à chacun le droit d'être traité également en prenant en compte ses capacités et ses besoins (Brunelle 2001). Il ressort que gérer efficacement les distinctions de chaque individu s'effectue en favorisant la considération et la reconnaissance de sa juste valeur et en écartant toute atteinte à la dignité humaine (Donohue III, 1994; Brunelle, 2001). Le but est donc de fournir au travailleur des conditions justes et équitables (Colli, 1982). La reconnaissance et l'exploitation des différences sont les préceptes de l'égalité dans la gestion de la diversité (Bender et Pigeyre, 2003).

4.2. LES ACCOMMODEMENTS CONSENTIS AUX EMPLOYÉS

Les observations de St-Onge et al. (2017), indiquent que l'évolution sociale et démographique de la société québécoise a modifié le portrait de la main d'œuvre. Les mesures d'accommodement varient amplement en fonction des motifs évoqués. Ceci se reflète notamment au niveau de la conciliation travail/famille; davantage de familles monoparentales, de femmes au travail et de couples dont les deux membres ont une carrière professionnelle sont présents dans le paysage québécois du monde du travail contemporain. Une souplesse est alors de mise quant à l'organisation des horaires de travail. Dans le contexte de cette étude, ce phénomène est bien présent. St-Onge (2007) rappelle que les pratiques varient abondamment selon les situations et les personnes en place, qu'il devient

laborieux d'en présenter la liste exhaustive. Barth (2018) ainsi que St-Onge et al. (2017) présentent dans leurs recherches les mesures les plus couramment mises en place.

Il existe donc des moyens d'accommodement plutôt matériels, c'est-à-dire qui concernent l'accessibilité du lieu et du poste de travail. Parmi les exemples émis par les auteurs, cette catégorie englobe l'adaptation ergonomique du poste de travail, mesure qui fut mise en place dans trois des profils étudiés dans la recherche actuelle. Viennent ensuite les aménagements du temps et du lieu de travail, où se place le télétravail, ainsi que la flexibilité des horaires, besoin qui fut prôné dans plus de la moitié des cas de cette recherche. Subséquemment, y sont énumérées les mesures qui modifient les congés, vacances et autres avantages, puis d'autres moyens pouvant faire partie du quotidien des organisations, facilitant ainsi une gestion de la diversité de manière optimale. Une concordance est établie avec les écrits de Garner-Moyer (2006), qui affirme que la gestion de la diversité se traduit souvent par l'aménagement des tâches et des horaires. De ce fait, les accommodements dont ont bénéficié les sujets à l'étude se retrouvent donc dans la littérature : modulation de l'horaire, télétravail et adaptation du poste de travail.

4.3. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES EMPLOYÉS DANS LEUR DÉMARCHE D'ACCOMMODEMENTS

Les données recueillies et analysées lors des entretiens mettent en exergue que la plupart des sujets n'ont rencontré aucune difficulté particulière dans leur processus de demande d'accommodement. Les résultats illustrent que l'ensemble des participants ont procédé eux-mêmes à la demande d'accommodement; la plupart ont d'ailleurs proposé eux-mêmes la solution, qui fût autorisée par l'organisation dans tous les cas à l'étude. En ce sens, les sujets rencontrés confirment que bien des gestionnaires agissent volontairement, en constatant les besoins de leurs employés. Les travaux récents de St-Onge et al. (2017) trouvent écho ici lorsqu'ils font référence au fait que la plupart des accommodements sont souvent adoptés sur une base volontaire par les employeurs. Ce qui rejoint les résultats de

Fortier (2009); Calvez et Lee (2009); Gavrancic et al. (2009) stipulant que la réussite de l'instauration d'une politique de gestion de la diversité est assurée en comptant sur l'appui et l'attitude collaborative des superviseurs immédiats. De fait, l'inclusion est la clé de la gestion des différences, contrairement à une approche corrective après coup (Marceau, 2008). La cohésion entre les valeurs des gestionnaires et celles des travailleurs accentue l'implication et la motivation de ces derniers dans l'entreprise (Peretti, 2004).

Cette constatation sur le terrain est en accord avec la théorie de Rimok (2010) qui insiste sur l'importance de procéder par concertation afin de parvenir à un accord; la négociation et le rapprochement entre l'employeur et le travailleur peuvent éviter le recours aux tribunaux afin d'en venir à l'application ou non d'une norme. Du même avis, Bébéar (2004), confirme que ces démarches procurent un enrichissement pour tous lorsqu'instaurées volontairement. De même, les récentes recommandations arbitrales rendues préconisent de faire preuve de souplesse, de tendre vers le compromis et d'éviter les règles trop rigides dans le processus d'accommodement (Laflamme, 2017).

En revanche, et contrairement à cette notion de volontarisme précédemment évoquée, certaines études dont celle de Chicha et Charest (2009) révèlent que plusieurs entreprises interrogées n'offrent pas d'engagement des dirigeants. De même, Dupuis (2019) constate, à son grand étonnement, que certaines grandes sociétés ne suivent pas les règles qu'elles ont mises en vigueur pour promouvoir et gérer la diversité, et que certaines autres ne possèdent tout simplement aucune règle interne en matière de diversité.

Ainsi, les résultats révèlent que l'un des sujets, présentant un motif de handicap psychique, fut difficilement compris par son employeur dans ses revendications à un accommodement. Souffrant d'un trouble d'ordre psychologique, le TDA en l'occurrence, le gestionnaire n'a pas considéré cet état comme donnant droit à l'application de mesures et ce, même s'il fait partie des motifs applicables selon la Charte.

Entrent en jeu ici également les constats des chercheurs qui démontrent le manque d'information, de formation et de sensibilisation des décideurs, le défaut d'engagement

dans des démarches rigoureuses de diversité en emploi, et l'absence de culture inclusive (Waxin et Panaccio, 2004; Chicha et Charest, 2009; Petit, 2009; Dupuis, 2019). Ce résultat met clairement en évidence la non-reconnaissance par les employeurs du lien entre la santé mentale et le travail, et les attitudes négatives ayant une incidence réelle sur la carrière (Laflamme, 2017). Un constat se dégage nettement de cette observation, et ce, malgré un échantillonnage peu imposant. Il subsiste moins d'empathie envers les demandes impliquant une maladie d'ordre psychologique, que dans les cas où le motif est d'ordre physique. À l'égard de ce dernier, les employeurs semblent être plus enclins à traiter les requêtes.

4.4. LES IMPACTS DE L'ACCOMMODEMENT POUR L'EMPLOYÉ

Selon les informations recueillies lors des entretiens, plusieurs impacts, plus souvent positifs que négatifs, découlent de l'application des mesures d'accommodement pour le salarié. Suivant les grilles d'entretien, les sujets ont été consultés sur la manière dont ils furent impactés suite à la mise en place de la mesure d'accommodement en lien avec certaines facettes de leur vécu. Tel que le met en lumière la littérature, les participants ont confirmé que des impacts positifs tangibles se font ressentir quant à la capacité à réaliser la tâche elle-même. Aussi, leur situation de vie personnelle et familiale est tout autant impactée de façon concrète, de même que leurs relations avec les supérieurs. Dans ces processus d'accommodement, un idéal d'égalité est préconisé avec la collaboration des gestionnaires (Jézéquel, 2008), par l'instauration d'un climat et d'une culture inclusive, le tout dans le respect de la diversité (St-Onge et Jézéquel, 2008). La littérature rejoint donc à nouveau les résultats observés lorsque Thomas et Ely (1996) mentionnent qu'une gestion de la diversité appliquée de manière efficiente engrange des effets positifs sur le moral du personnel et donc, de la productivité de l'organisation.

À l'opposé, comme certaines données le démontrent, l'aspect de la relation avec les collègues fait ressortir des lacunes au niveau du management organisationnel et des politiques internes instaurées dans les entreprises. L'incompréhension de la situation et

certaines tensions de la part des autres ressources dans l'entreprise ainsi que la naissance de préjugés sont recensées dans les résultats. En soutenance à ce constat, la littérature apporte de nombreux liens.

Selon la théorie de l'équité de Adams (1963), le salarié est en processus constant de comparaison de ses conditions par rapport aux autres. Une dissonance peut apparaître, devenant source de tensions. Le travailleur trouve alors sa motivation en cherchant à réduire cet état en fonction des possibilités qui lui sont offertes. Les conditions idéales de succès requises pour une efficacité du processus sont la formation et la responsabilisation du personnel. L'évaluation et le suivi serré des méthodes mises en place peuvent freiner les préjugés et contrariétés exprimés (St-Onge et al., 2017). L'histoire de l'humanité montre que les individus ont une propension à valoriser ce qui leur ressemble et à rejeter ce qui est à l'opposé d'eux. Apparaissent alors des idées préconçues et des préjugés (St-Onge et al., 2017). D'autres études mettent de l'avant des problèmes de confiance, d'ambiance ainsi que de communication entre les individus, et ce, malgré que des liens positifs existent entre la performance et la gestion de la diversité dans l'organisation (Robert-Demontrond et Joyeau, 2009). Accepter et valoriser les différences en lieu et place de sentiments de défense deviennent des atouts pour tous les acteurs dans l'organisation afin d'éliminer toute forme de discrimination (Daft, 2008; Benoit, 2009). En effet, un manque d'information ou de connaissance des obligations de l'employeur peut engendrer certaines tensions ou incompréhensions et même de la réticence chez les travailleurs (St-Onge et al., 2017). Des moyens pour renforcer les comportements d'inclusion valorisent la diversité. Les gestionnaires sont donc invités à s'engager dans une démarche rigoureusement suivie incluant toutes les opérations de gestion de l'entreprise (Petit, 2009; Robbins et al., 2015). L'organisation est ainsi appelée à réviser et bonifier sa documentation sur les processus en ressources humaines, et à former son personnel adéquatement sur les droits de la personne et le cadre juridique qui l'englobe, ce qui favorise l'intégration (Cox, 1994; Avery et McKay, 2006; Doverspike et al., 2000; Waxin et Panaccio, 2004, Benshop, 2009).

Les résultats mettent en évidence ce que la littérature nous livre; on dénote encore peu de progrès en matière d'accès à l'égalité. Plusieurs organisations n'ont peu ou pas de politique claire de gestion de la diversité. Il appert alors que les gestionnaires ont tout intérêt à s'impliquer davantage et devenir proactifs en ce qui a trait à la diversité, que la communication, l'information et la sensibilisation sont encore plus efficaces, et que cessent d'être véhiculés les mentalités, stéréotypes et préjugés persistants (Chicha et Charest, 2009; St-Onge et al., 2017; Dupuis, 2019).

D'autres conclusions se dégagent également suite à l'analyse des entretiens. On dénote que la partie syndicale n'est intervenue dans aucun des cas à l'étude, bien qu'une unité syndicale soit présente pour la moitié des sujets; les salariés ne voyant aucune nécessité à y recourir. Également, les employeurs n'ont en aucun cas invoqué la contrainte excessive comme moyen de freiner la mise en place du mécanisme d'accommodement. On remarque cependant que dans la majorité des cas, les mesures d'accommodements mises en place de manière volontaire et facilitante n'ont pas été documentées, et qu'aucun véritable suivi n'a été effectué, tel que préconisé par la littérature (Brunelle, 2001 et 2008; Laurin, 2008; Cornet et Warland, 2008; Di Iorio et Lauzon, 2008; Saba et Dolan, 2013; St-Onge et al., 2017).

Une dissonance est cependant notée entre les résultats obtenus suite aux entretiens et à certains écrits répertoriés. Plusieurs auteurs cités au chapitre de la recension font état des effets constamment positifs de la gestion de la diversité en entreprise. Peretti (2004), Pezet-Langevin (2003) et Arcand (2006) sont au nombre de ceux qui confirment que la diversification de la main d'œuvre et les accommodements réduisent la démobilitation, les tensions, les préjugés et les risques d'épuisement, en plus d'apporter un impact positif sur le climat de travail. Les résultats montrent néanmoins la persistance de discrimination par préjugés et idées préconçues de la part de collègues engendrant la marginalisation des individus accommodés. Cependant, leurs études se concentraient davantage sur la diversité multiculturelle et démographique de la fin des années 90 jusqu'au milieu des années 2000,

ce qui explique que leurs conclusions sont à l'opposé des résultats de cette recherche qui ne traitent pas de ces motifs d'accommodement, de par son échantillonnage.

Les résultats mettent en exergue certains aspects de la proposition interprétative préliminaire de cette recherche. Ainsi donc, il est possible de concevoir que la mise en place des accommodements facilite en effet le vécu du salarié, réduit les impacts pouvant être négatifs, et comble les attentes des employés ayant besoin de ces accommodements. Cependant, le processus n'est pas nécessairement susceptible d'éliminer totalement la discrimination en milieu de travail. En effet, il subsiste des préjugés de la part de collègues face aux individus accommodés qui se retrouvent marginalisés. Jézéquel (2008) soulève la problématique en affirmant que l'entreprise doit traiter de façon équitable tous les employés dans un but commun, car le droit de l'un ne doit pas empiéter sur les droits des autres.

De surcroit, les résultats ne permettent pas de confirmer que ce sont véritablement des facteurs organisationnels concrets qui soutiennent le salarié et facilitent la mise en place des accommodements. Il appert que le rapprochement entre l'employeur et le travailleur (Rimok, 2010), les relations de confiance, l'empathie et la compréhension rapportées par des participants, ainsi que le volontarisme observé dans plusieurs cas, se révèlent comme les fondements de la réussite du processus d'accommodement, en bref, ce qui facilite le vécu du salarié.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, l'application des mesures d'accommodement en milieu de travail, a une portée sur le vécu de chaque salarié. Il se dégage en fait de cette étude que ces impacts sont de nature généralement positive. En effet, des mesures d'accommodement, souvent bien simples et sans nécessairement d'encadrement, combler les besoins des travailleurs. Les employeurs sont plutôt réceptifs et conciliants face aux demandes qui se mettent en place facilement et souvent de gré à gré.

Cependant, le processus n'est pas nécessairement susceptible d'éliminer totalement la discrimination en milieu de travail. En effet, bien que des conditions favorables soient mises en action, il persiste parfois des préjugés et stéréotypes injustes de la part de collègues face aux individus accommodés.

Par ailleurs, le motif d'accommodement lié à une situation de handicap psychologique ou touchant la santé mentale est moins bien accueilli par l'organisation, ceci impactant le salarié de façon tangible. Il demeure un tabou face aux problèmes mentaux.

La gestion des accommodements raisonnables reste un défi en entreprise et les observations soulignées tracent la voie pour une gestion proactive de la diversité en conseillant aux employeurs de faire preuve de souplesse dans l'accueil et le traitement des demandes, d'informer et sensibiliser adéquatement l'ensemble du personnel sur les politiques inclusives qu'ils peuvent incorporer à leur processus organisationnel, pour subséquemment réduire les impacts négatifs de la discrimination.

Bien que certains constats soient mis en évidence, et que l'étude dégage des pistes de solution afin de faciliter davantage le vécu des salariés lors d'une demande d'accommodement, certaines limites se dégagent de cette recherche exploratoire qui fait

place à l'interprétation du chercheur. L'analyse inductive qui s'en dégage n'est pas aussi inébranlable que d'autres approches, mais se base sur l'observation de situations concrètes et se prête bien à la recherche actuelle. La proportion de l'échantillonnage peut finalement restreindre la généralisation des constats émis, mais amène néanmoins un bon éclairage sur la situation présente. Le caractère original de cette étude, qui repose sur le point de vue du salarié ayant été accommodé, veut mettre en évidence et soumettre aux gestionnaires des pistes facilitantes pour la gestion de la diversité.

Finalement, l'étude n'ayant pu discourir sur des cas de discrimination au niveau de la dimension ethnoculturelle, du genre de la personne, et de la religion, alors que les débats de société contemporains en font grandement état, il semble légitime d'approfondir le thème auprès d'un plus large éventail de sujets pour intensifier la compréhension de tous les aspects des accommodements.

ANNEXE 1



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : L'obligation d'accommodement : mise en évidence du vécu des employés

Chercheuses : Catherine Beaudry et Mélanie Gagnon

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Préambule

Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qu'il contient. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles aux personnes qui vous présentent ce document.

1. Objectifs de la recherche

Cette recherche exploratoire de type qualitatif vise, à partir d'entrevues individuelles à comprendre le vécu des individus ayant été accommodés par leur employeur.

2. Participation à la recherche

Les personnes participantes s'engagent à participer à un entretien individuel qui durera environ une heure. La participation consistera à témoigner de son expérience d'accommodement. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d'aucune façon, à révéler des renseignements ou des réactions qu'elles préfèrent garder pour elles. La rencontre est enregistrée (enregistrement sonore uniquement) pour être ensuite retranscrite en verbatim.

3. Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

Les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les *verbatim* seront codifiés et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seules les chercheuses auront accès à la liste de codes. Les données seront conservées selon les normes d'archivage de l'Université du Québec à Rimouski, soit pour une période de sept ans. Elles seront ensuite détruites.

4. Avantages et inconvénients

La démarche permet aux personnes participantes de profiter d'un lieu de discussion dans lequel elles pourront échanger sur leur expérience d'accommodement. La démarche donnera lieu à des publications et à communications dans un but d'avancement des connaissances.

Le seul inconvénient de la recherche concerne le temps que les personnes devront consacrer aux rencontres.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec les chercheuses, aux numéros de téléphone indiqués à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant seront détruits.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheuse : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Signature de la chercheuse: _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec

Catherine Beaudry, professeure

au numéro de téléphone suivant : (418) 833-8800 poste 3396

ou à l'adresse de courriel suivante : catherine_beaudry@uqar.qc.ca

Mélanie Gagnon, professeure

au numéro de téléphone suivant : (418) 833-8800 poste 3307

ou à l'adresse de courriel suivante : melanie_gagnon@uqar.qc.ca

ANNEXE 2



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Catherine Beaudry
Unité de recherche :	Sciences de la gestion
Titre du projet :	L'obligation d'accommodement en milieu de travail : conséquences sur les pratiques de gestion des ressources humaines
Commentaires :	

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec le titulaire du certificat, que les êtres humains, sujets d'expérimentation, pour ce projet seront traités conformément aux principes **de l'Énoncé de politique des trois Conseils** : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi que les normes et principes en vigueur de la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-79-523
Période de validité du certificat :	Du 24 mars 2014 au 23 mars 2015

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Michel Bélanger'.

Michel Bélanger, président du CÉR-UQAR

Date de la réunion : Sur courriel

ANNEXE 3

L'obligation d'accommodement : mise en évidence du vécu des employés accommodés Fiche contextuelle

Ce bref questionnaire vise à dresser un portrait fidèle des candidats rencontrés. Cette information demeure confidentielle.

Nom _____

1. Quel est votre âge ?

☐ 20-29 ans ☐ 30-39 ans ☐ 40-49 ans ☐ 50-59 ans ☐ 60-69 ans ☐ 70 ans et plus

2. Vous êtes ?

☐ Un homme ☐ Une femme

3. Quel est votre plus haut diplôme obtenu ?

☐ Diplôme d'études secondaires
☐ Diplôme d'études collégiales
☐ Diplôme d'études universitaires

4. Dans quelle région résidez-vous ? _____

5. Pour quel(s) motif(s) avez-vous été accommodés :

6. Quelles sont les mesures d'accommodements dont vous avez pu bénéficier ?

7) Au moment de ou des accommodements, occupiez-vous un poste syndiqué ?

☐ Oui ☐ Non

8) Si vous occupiez un poste syndiqué, le syndicat s'est-il impliqué dans la procédure d'accommodement ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Ne s'applique pas

Merci de votre précieuse collaboration
Catherine Beaudry, Ph.D.
Mélanie Gagnon, Ph.D.

ANNEXE 4

Projet accommodements

Guide d'entretien avec les employés

Objectifs de la recherche :

Objectif principal

Comprendre le vécu des individus ayant été accommodés, pour une diversité de motifs, par leur employeur.

Objectifs secondaires

1. Identifier et de décrire des situations multiples d'accommodement vécues par des employés.
2. Identifier les effets positifs et/ou négatifs pour les personnes qui y ont recours.

Questions :

1. Pour quel motif avez-vous été accommodé ?
2. Expliquez pour quelle(s) raison(s) il vous était nécessaire d'être accommodé. Précisément, pour quelle raison vous ne pouviez plus faire votre travail tel que décrit ou organisé.
3. Décrivez le ou les accommodements auxquels vous avez eu droit.
4. Pour avoir droit à cet accommodement, avez-vous été obligée de faire référence à la loi ou si cela était bien compris par votre employeur ?
5. Y a-t-il eu une entente écrite pour homologuer cet accommodement ?

6. Etait-ce une mesure temporaire ou permanente ?

Si cela aurait été demandé de façon permanente croyez-vous que cela aurait été refusé ?
Pourquoi ?

7. Cet ou ces accommodements correspondaient-ils à vos demandes initiales ?

a. Si oui, en quoi ?

b. Si non, en quoi étaient-ils différents et pour quelles raisons ?

8. Comment votre ou vos demandes d'accommodement ont-elles été accueillies par votre supérieur ?

9. Comment votre ou vos demandes d'accommodement ont-elles été accueillies par votre syndicat, le cas échéant.

10. De quelle manière le syndicat s'est-il impliqué dans les démarches relatives à vos demandes d'accommodement, le cas échéant ?

11. Votre équipe de travail : composée de combien de personnes environ ?

12. Avez-vous été mis à contribution dans le traitement de votre demande d'accommodement.
Pourquoi ? Le cas échéant, de quelle manière ?

13. Quels ont été les impacts de ces accommodements sur :

a. votre situation personnelle/familiale ;

- b. votre capacité de travail, à réaliser les tâches ;
 - c. votre carrière ; (moins d'avancement/remplacée par qqun d'autre ?)
 - d. vos rapports avec votre supérieur hiérarchique ;
 - e. Est-ce que cela a modifié vos relations par la suite ?
 - f. Vous sentiez-vous redevable envers votre supérieur ? (donnant/donnant ?)
 - g. vos rapports avec les collègues de travail ; est-ce tabou ? est-ce publicisé ? bien compris ? jalousie ? relation tendues ?
 - h. Croyez-vous que cela aurait entraîné d'autres personnes à demander un accommodement quel qu'il soit ?
 - i. vos rapports avec vos clients, le cas échéant?
14. Avez-vous vécu certaines difficultés lors du traitement de vos demandes d'accommodement ?
15. Avez-vous senti des préjugés de la part de certaines personnes dans votre milieu de travail à l'égard de votre situation et de votre demande d'accommodement ? Lesquels

ANNEXE 5



Présentation du projet de recherche L'obligation d'accommodement : mise en évidence du vécu des employés accommodés

Une équipe de recherche de l'Université du Québec à Rimouski sollicite votre participation à une étude sur le vécu des individus ayant été accommodés, pour une diversité de motifs, par leur employeur. La participation à l'étude implique un entretien individuel d'une heure approximativement. Si vous avez déjà été accommodé par votre employeur et que vous acceptez de participer, vous pouvez joindre Catherine Beaudry à l'adresse suivante : catherine.beaudry@uqar.ca.

Les demandes d'accommodement à l'étude portent sur tous les motifs évoqués à la *Charte des droits et libertés* : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Cette étude est menée par une équipe de recherche en sciences de la gestion composée de Catherine Beaudry, professeure en gestion des ressources humaines, et de Mélanie Gagnon, professeure en relations du travail. Une étudiante à la maîtrise, Marie-Josée Hébert complète l'équipe de recherche.

Cette étude a obtenu une certification éthique de l'Université (CÉR-79-523). La participation à l'étude est entièrement volontaire. Les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle. Le dossier de chaque participant ainsi que les *verbatim* seront codifiés et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seules les chercheuses auront accès à la liste de codes. De plus, les cas d'accommodement discutés en entrevue demeureront eux aussi entièrement confidentiels.

Merci à l'avance de l'intérêt porté à notre projet,

Catherine Beaudry, Ph.D., CRIA et Mélanie Gagnon, Ph.D., CRIA
Professeures régulières
Département des sciences de la gestion
UQAR, Campus de Lévis
418.833.8800 poste 3396
Catherine_beaudry@uqar.ca
Melanie_gagnon@uqar.ca

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACHIN, Catherine, Marie WIERINK et Dominique MÉDA. 2005. « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? » *Travail et Emploi*, n° 102. Avril-juin. pp. 21-29.
- ADAMS, J. Stacy. 1963. "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp 422–436.
- ALLARD-POESI, Florence et Garance MARÉCHAL. 1999. « Construction de l'objet de la recherche », Dans R.A. Thiétart et al. *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- D'AMBOISE, Gérald, et Josée AUDET. 1996. « Le projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation ». Université Laval. Faculté des sciences de l'administration. Québec.
- ARCAND, Sébastien. 2006. « Les associations de groupes ethniques minoritaires et les consultations publiques au Québec, 1974 et 2000 : la difficile construction d'une parole minoritaires ». Volume 2 de *Canadian Ethnic Studies/Revue d'études canadiennes*, octobre 2006.
- AVERY, Derek. R. et MCKAY, Patrick F. 2006. "Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants". *Personnal Psychology*, 59(1), 157-187.
- BRASSEUR, Martine. 2012. « Les croyances sur la diversité et leurs rôles dans le management ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 257(5), 71-79.
- BAREL, Yvan. & Sandrine FRÉMEAUX. 2013. « Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité ». *Management & Avenir*, 66(8), 85-102.
- BARKER, Philip. 1990. "Clinical Interviews with Children and Adolescents". New York: W.W. Norton and Co. 184 p.
- BARTH, Isabelle. 2018. « Manager la diversité: De la lutte contre les discriminations au management inclusif ». Paris : Dunod. 324 p.

- BEAUDRY, Catherine et Mélanie GAGNON. 2019. L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée de perceptions des acteurs. *Revue d'études canadiennes*. 53 (1) : 70-94.
- BÉBÉAR, Claude. 2004. « Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise ». Paris : La Documentation Française. 1439 p.
- BECKER, H.S. et B. GEER. 1972. "Participant observation : A comparison". Dans W.J. Filstead (dir.) *Qualitative Methodology : Firsthand Involvement with the Social World*". Chicago. Markham.
- BELLARD, Erwan. 2005. « La diversité, une pratique à l'affût des entreprises ». *HR Today*. Mars.
- BENDER, Anne-Françoise et Françoise PIGEYRE. 2003. « Gestion des ressources humaines et diversité ». *Journée de recherche GDR Cadres – GDR Mage, Les cadres au regard du genre*, juin.
- BENOIT, Monique. 2009. « Gérer la diversité ». Dans *Habiletés de supervision* de Pierre LAINEY, Monique BENOIT, François BOULARD, Jacques LAMONTAGNE et Sylvie ST-ONGE. Montréal: Chenelière Éducation. 256 p.
- BENSCHOP, Yvonne. 2009. "The Micro-Politics of Gendering in Networking". *Gender, Work & Organization*. 16. pp.217 - 237.
- BERGER, Peter et Thomas LUCKMANN. 1966. « La Construction sociale de la réalité ». trad. fr. 1986, Armand Colin, *Références*. 240 p.
- BLAIS, Mireille et Stéphane MARTINEAU. 2006. « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes ». *Recherches qualitatives*. Vol 26(2). 2006. pp. 1-18.
- BLANCHET Alain & al. 1985. « L'entretien dans les sciences sociales ». Paris : Dunod. 289 p.
- BLANCHET, Alain, Anne GOTMAN et François de SINGLY, 1992. « L'enquête et ses méthodes : l'entretien ». Paris : Armand Colin. 1^e éd. 127 p.
- BLANCHET, Alain et Anne GOTMAN. 2014. *Série « L'enquête et ses méthodes : L'entretien »* 2e éd. Paris : Armand Colin. 128 p.
- BLIVET Laurent. 2004. « Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive », Institut Montaigne, Paris.
- BOSSET, Pierre. 1989. « La discrimination indirecte dans le domaine de l'emploi : aspects juridiques ». Cowansville : Les éditions Y. Blais. 136 p.

- BOSSET, Pierre. 2005. « Les mesures législatives de lutte contre la discrimination raciale au Québec : Un bilan institutionnel. » *Nouvelles pratiques sociales*. 17(2): 15-30.
- BOSSET, Pierre. 2007. « Les fondements juridiques et l'évolution de l'obligation d'accommodement raisonnable ». Dans *Les accommodements raisonnables: quoi, comment, jusqu'où? Des outils pour tous*, sous la direction de Myriam Jézéquel. Cowansville : Éditions Yvon Blais, p. 3-28.
- BOSSET, Pierre. 2007. « L'accommodement raisonnable du bon et du mauvais usage des mots ». Montréal, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse Québec.
- BOSSET, Pierre. 2011. « Crise des accommodements raisonnables : une fiction médiatique » (review). 26: 482-484. Département des sciences juridiques, Université du Québec à Montréal, *Canadian Journal of Law and Society*, vol. 26, no 2, 2011 pp. 482-484.
- BOUCHARD Gérard et Charles TAYLOR. « Fonder l'avenir: le temps de la conciliation, rapport de la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles », Gouvernement du Québec. 2008. <http://www.accommodements.qc.ca/commission/index.html>.
- BOUTIN, Gérald. 2018. « L'entretien de recherche qualitatif. Théorie et pratique ». Presses de l'Université du Québec. 2^e éd. 216 p.
- BRUNELLE, Christian. 2001. « Discrimination et obligation d'accommodement en milieu de travail syndiqué. » Les éditions Yvon Blais. 482 p.
- BRUNELLE, Christian. 2007. « Un corps étranger, dans les milieux de travail syndiqués? » *Effectif*. Avril-mai. p. 16-21.
- BRUNELLE, Christian. 2008. « Le devoir syndical de juste représentation et l'obligation d'accommodement raisonnable : de l'importance de négocier... un virage ». Sous la direction de Roch Laflamme : *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail?* Québec, Les Presses de l'Université Laval. pp. 93-108.
- BRUNELLE, Christian. 2008. « L'accommodement raisonnable dans les entreprises syndiquées: Une valse à mille temps? ». *Gestion*, vol. 33(2), pp 59-65.
- BRUNELLE, Christian et Mélanie SAMSON. 2005. « La liberté d'expression au travail et l'obligation de loyauté du salarié : plaidoyer pour un espace critique accru ». *Les Cahiers de droit*. 46(4): 847-904.
- LEGAULT, Marie-Josée et Philippe BERGERON. 2007. « La promotion des droits de la personne influe-t-elle sur l'évolution des plaintes portant sur le devoir syndical de juste représentation au Québec ? (1978-2005) ». *Les Cahiers de droit*. 48(1-2), pp.249-280.

- BURRELL, Gibson et Gareth MORGAN. 1979. "Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life". London: Heinemann. pp 1-37.
- CARPENTIER, Normand et Deena WHITE. 2013. « Perspective des parcours de vie et sociologie de l'individuation ». *Sociologie et sociétés*, 45(1), pp. 279–300.
- CASCIO, Wayne F. 1995. "Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits". New York: McGraw Hills. 3^e éd. 680 p.
- CHICHA, Marie-Thérèse. 2002. « La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité ». *Effectif*. Volume 5, numéro 1.
- CHICHA, Marie-Thérèse et Éric CHAREST. 2009. « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable ». *Gestion*. Vol. 34, p. 66-73.
- CHICHA, Marie-Thérèse et Tanis Saba, 2010. « Diversité en milieu de travail : Défis et pratiques de gestion ». Montréal : École des hautes études commerciales (coll. « Gestion et Savoirs »). 535 p.
- COLLI, Jean-Claude. 1982. « Libérez l'égalité ». *Les idées de la Liberté*. Éditions de la table ronde 228 p.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec. 2010. "Charte des droits et libertés de la personne." www.cdpdj.qc.ca/fr/commun/docs/charte.pdf accédé le 20 novembre 2016.
- CORNET, Annie et Philippe WARLAND. 2008. « GRH et gestion de la diversité ». Paris : Dunod. 148 p.
- CORNET, Annie et Philippe WARLAND. 2014. « Gestion de la diversité des ressources humaines : guide pratique ». 3^e éd. Liège, Université de Liège. 140 p.
- COSTA-LASCOUX, Jacqueline. 2005. « L'école face aux injustices ». *Revue Projet* 2005/6 (n° 289), pp. 67 -71.
- COX, Taylor Jr. 1994. "Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice". Berrett-Koehler Publishers. 328 p.
- COX, Taylor Jr et Carol SMOLINSKI. 1994. "Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives". Federal Publications.
- CSES (Centre for Strategy and Evaluation Services) 2003. " Coûts et avantages de la diversité ", Rapport pour le compte de la Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales de la Commission Européenne, URL : <http://www.stopdiscrimination.info>.

- DAFT, Richard L. 2008. « Management » 4^e éd. Mason, OH: Thomson/South-Western. 510 p.
- DENZIN, Norman K. et Yvonna S. LINCOLN. 2000. "Handbook of Qualitative Research". SAGE Publications. Mars. 1065 p.
- DI IORIO, Nicola et Marie-Christine LAUZON. 2007. « À la recherche de l'égalité : de l'accommodement à l'acharnement ». Dans "*Les accommodements raisonnables : quoi, comment, jusqu'où ? Des outils pour tous*" sous la direction de Myriam Jézéquel. Les éditions Yvon Blais. p. 113-164.
- DI IORIO, Nicola et Marie-Christine LAUZON. 2008. « Aspects juridiques et pratiques de la gestion de l'accommodement » *Gestion*; 33, 2. p. 53-58.
- DONOHUE, John J, III. 1994. "The Effect of Joint and Several Liability on the Settlement Rate--Mathematical Symmetries and Metaissues about Rational Litigant Behavior: Comment". *The Journal of Legal Studies*. University of Chicago Press, vol. 23(1), pp. 543-558.
- DOVERSPIKE Dennis, Mary Anne TAYLOR, Kenneth S. SHULTZ, et Patrick F. MCKAY. 2000. "Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups". *Public personnel management*. 29(4) January.
- DRAPEAU, Maurice. 2003. « Grossesse, emploi et discrimination ». Wilson & Lafleur. 188 p.
- DRAPEAU, Martin. 2004. « Les critères de scientificité en recherche qualitative ». *Pratiques Psychologiques*. 10. pp 79-86.
- DUBÉ, Caroline. 2008. « Gestion de l'accommodement : Un défi d'application au-delà du droit " ». *Gestion*. Vol. 33, no. 2. pp. 48-52.
- DUPÉRÉ, France. 2005. « La diversité : un phénomène en croissance dans nos entreprises ». Article publié dans le quotidien La Presse, le 12 mars 2005.
- DUPUIS, Jean-Pierre. 2019. « L'intégration de la diversité, de la parole aux actes ». *Gestion*. Vol. 44-1, p. 29-32.
- ERICKSON, Frederick. 1986. "Qualitative Methods in Research on Teaching". Dans M. Wittrockk (Ed.), *Handbook of Research on Teaching*. New York: MacMillan. 3^e éd., pp. 119-161.
- ERLANDSON, David. A., Edward L. HARRIS, Barbara L. SKIPPER et Steve D. ALLEN. 1993. "Doing naturalistic inquiry: A guide to methods". Newbury Park, CA: Sage Publications. 198 p.

- FIELDS, M. Andrew et Phyllis Y. KEYS. 2003. "The Emergence of Corporate Governance from Wall St. to Main St.: Outside Directors, Board Diversity, Earnings Management, and Managerial Incentives to Bear Risk". *The Financial Review*. vol. 38, no 1, pp.1-24.
- FODDY, William. 1993. "Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research". Cambridge: Cambridge University Press. 228 p.
- FORTIN, Marie-Fabienne. 2006. (dir.) « Fondements et étapes du processus de recherche ». Avec la coll. de José Côté et Françoise Fillion. Montréal: Chenelière Éducation. 485 p.
- FOLDY, Erica Gabrielle. 2004. "Learning from Diversity: A Theoretical Exploration". Volume 64, Issue 5, September. pp 529-538 .
- FRANCOEUR, Florent. 2007. « L'accommodement raisonnable : une obligation de l'employeur », texte publié sur le portail de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec, <http://www.orhri.org>; cet article a été publié dans le journal *Les Affaires*, le 30 juin 2007.
- GARNER-MOYER, Hélène. 2006. « Gestion de la diversité et enjeux de GRH ». *Management & Avenir*. 2006/1 (n° 7), pages 23 à 42.
- GARON, Muriel. 1989. « Les conventions collectives : une piste pour l'analyse de la discrimination en milieu de travail ». Commission des droits de la personne du Québec. Les éditions Yvon Blais. 107 p.
- GARREAU, Lionel et Rodrigo BANDEIRA-DE-MELLO. 2010. « La théorie enracinée en pratique: vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée? » AIMS. 1-19.
- GAUTHIER, Benoit. 2008. « Recherche sociale : De la problématique à la collecte ». 5e éd. Presses de l'Université du Québec. 780 p.
- GIORGI, Amedeo. 1985. "Sketch of a psychological phenomenological method". Dans A. Giorgi (Ed.), *Phenomenology and psychological research* (pp. 8-22). Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- GRAWITZ, Madeleine. 2001. « Méthodes des sciences sociales ». 11e éd. Paris : Dalloz. 1040 p.
- GREENBERG, J. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow". *Journal of Management*. vol.16, no2, p.399-432.
- HALLÉE, Y. 2005. « La citoyenneté et la reconnaissance du travail féminin: Une convergence souhaitable et nécessaire ? ». *Relations Industrielles*. 60(4): 762-791.

- JÉZÉQUEL, M. 2008. « Pour une gestion efficace, équitable et proactive des accommodements ». *Gestion*. Vol. 33(2), pp 66-72.
- JÉZÉQUEL, Myriam. « Les gestionnaires à l'heure des accommodements », *Gestion*. Vol. 33, no. 2, 2008, pp. 46-47.
- KAUFMANN, Jean-Claude. 1996. « L'entretien compréhensif ». Paris : Nathan. 128 p.
- KVALE, Steinar. 1983. "The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding". *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171-196.
- KNAPP, Mark L. et Judith A. HALL. 1992. "Non-verbal Communication in Human Interaction". 3^e éd. New York: Holt Rinehart and Winston. 507 p.
- LAFLAMME, Anne-Marie. 2010. « Le maintien en emploi du salarié handicapé : effets et limites de l'obligation d'accommodement raisonnable en droit québécois ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 12-1 | 2010, mis en ligne le 01 mai 2010, consulté le 29 mai 2013. URL : <http://pistes.revues.org/1668>.
- LAFLAMME, Anne-Marie et Christian BRUNELLE. 2013. « Présentation : Concilier la productivité de l'entreprise et la protection de la santé, de la sécurité et de la dignité du salarié : des solutions novatrices en France et au Québec ». *Les Cahiers de droit* 54(2-3): pp. 219-222.
- LAFLAMME, Anne-Marie. 2017. « Troubles mentaux et accommodement raisonnable au travail : les potentialités du droit québécois ». *Santé mentale au Québec*. 42(2), pp. 39-56.
- LALIVE D'ÉPINAY, Christian. 1985. « Récit de vie et projet de connaissance scientifique ». *Recherches sociologiques*. Vol. XVI, no 2.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie. 2005. « Femmes et performances des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique ». *Travail et Emploi*. n°112, avril-juin.
- LAURIN, Jacques. 2008. « L'obligation d'accommodement raisonnable: pour qui et jusqu'où ? ». Dans : *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail?* Sous Roch LAFLAMME. Presses de l'Université Laval. pp. 47-62.
- LAYNE, Peggy. 2002. "Best practices in managing diversity". *Leadership and Management in engineering*, Vol. 2, N° 4, pp. 28-30.
- LEGAULT, Marie-Josée. 2002. « L'approche différenciée à la dure école de l'ancienneté ». *Management International*. 7(1): 41-54.
- LEGAULT, Marie-Josée. 2005. « Droits de la personne, relations du travail et défis pour les syndicats contemporains ». *Relations Industrielles*. 60(4): pp. 683-708.

- LE MOIGNE Jean-Louis. 1995. « Les Épistémologies constructivistes » 1^e éd. Paris : Que Sais-Je ?
- LEONARD, D et S. STRAUS. 1999. « Comment tirer parti de toute la matière grise de votre firme ? ». *Harvard Business Review. Le knowledge management*, Paris : Éditions d'Organisation.
- LESSARD-HÉBERT, Michelle, Gabriel GOYETTE et Gérard BOUTIN. 1996. « La recherche qualitative : fondements et pratiques ». Montréal : Éditions Nouvelles. 124 p.
- LEVINAS, Emmanuel. 1998. « L'éthique comme philosophie première ». Paris: Rivages, coll. Rivages Poche.
- LICHTMAN, Marylin. 2013. "Qualitative Research in Education, A User's Guide". Virginia Tech, USA. SAGE Publications. 368 p.
- LIEBER, Marylène. 2008. « Genre, violences et espaces publics. La vulnérabilité des femmes en question ». Paris : Presses de Sciences-Po. ", Cybergeog : European Journal of Geography [En ligne], Revue de livres, mis en ligne le 09 décembre 2010, consulté le 20 avril 2018.
- MARHRAOUI, A. 2005. « La lutte contre le racisme en l'absence de politique antiraciste : Le cas du Québec (1990-2004) ». *Nouvelles pratiques sociales* 17(2): pp. 31-53.
- MARCEAU, Annie. 2008 « La gestion de la diversité, une façon d'accroître la performance ». *Psychologie Québec*. Volume 25, numéro 03.
- MARMOZ, Louis. 2001. « L'entretien de recherche dans les sciences sociales et humaines : La place du secret ». Éditions L'Harmattan. 258 p.
- MARTINEAU, Stéphane. 2007. « L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion ». *Recherches qualitatives*. Hors-Série numéro 5. pp. 70-81.
- MILES, Matthew B., A. Michael HUBERMAN et al. 2003. « Analyse des données qualitatives ». 2^e éd. Paris: De Boeck Supérieur. 626 p.
- MILLIKEN, Frances J. et Luis L. MARTINS. 1996. "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups". *Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 2.
- MISHLER, Elliot. G. 1986. "Research interviewing: Context and narrative". Cambridge, MA: Harvard University Press. 208 p.
- MONDY, Wayne, Robert M. NOE et Shane R. PREMEAUX. 2001. "Human Resource Management". Prentice Hall. 581 p.

- MORIN, Véronique. 2010. « Planification de la main d'œuvre et démographie : aspects juridiques et pratiques ». Sous Chicha et Saba dans *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*. pp 383-393.
- MUCCHIELLI, Alex. 1994. « Les méthodes qualitatives ». 2^e éd. Paris : Presses universitaires de France. 127 p.
- MUCCHIELLI, Alex. 2009. « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines ». Armand Colin. 312 p.
- NEVEU, Audrey. 2017. « Les bons côtés de la diversité au travail ». Journal de Montréal, 16 août 2017. <https://www.journaldemontreal.com/2017/08/16/les-bons-cotes-de-la-diversite-au-travail>.
- NOISEUX, Y. (2011). « Travail atypique au Québec : les femmes au cœur de la dynamique de centrifugation de l'emploi ». 1976-2007. » *Labour* (67): pp. 95-120,127.
- OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. 2008. « La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique ». Louvain-la-Neuve : Bruylant Academia, 365 p.
- PAILLÉ, Pascal. 2006. « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait ». *Revue européenne de psychologie appliquée*. Volume 56, numéro 2, pp. 139-149.
- PARAZELLI, M. 2005. « Théories, idéologies et subjectivité : Des perspectives en analyse ». *Nouvelles pratiques sociales* 17(2): pp.1-6.
- PATTON, Michael Quinn. 1990. "Qualitative evaluation and research methods". 2^e éd. Newbury Park, CA: Sage. 532 p.
- PATTON, Michael Quinn. 2002. "Qualitative evaluation and research methods". 3^e éd. Sage Publications, Inc. 127 p.
- PETIT, Marie-Pier. 2009. « Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée? » *Gestion*. 2009/3 (Vol. 34), pages 47 à 56.
- PERETTI, Jean-Marie. 2004. « Les clés de l'équité dans l'entreprise ». Paris : Ed. d'Organisation. 194 p.
- PEZET-LANGEVIN, Valérie. 2003. « Le burn-out, conséquence possible du stress au travail ». dans Michel Neboit et Michel Vezina (dir.), *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octarès.
- POTVIN, Maryse. 2007. « Responsabilité Sociale, Gestion de la Diversité et Lutte Contre les discriminations: Des Perspectives Convergentes ». Dans *Journal of International*

Migration and Integration / Revue de l'intégration et de la migration internationale 8(4): pp. 441-467.

- POTVIN, Maryse. 2008. « Crise des accommodements raisonnables: une fiction médiatique? ». Montréal : Athéna éditions. 277 p.
- PROULX, Daniel. 1988. « L'objet des droits constitutionnels à l'égalité ». *Les Cahiers de droit*. 29(3), pp. 567–598.
- PROULX, Daniel. 1989. « L'égalité en droit comparé et en droit canadien depuis l'arrêt Andrews ». Dans G.-A. Beaudoin (dir.). *Vues canadiennes et européennes sur les droits et libertés*. Les éditions Yvon Blais, 1989, p. 145-164.
- PROULX, Daniel. 1993. « La discrimination dans l'emploi : les moyens de défenses ». Les éditions Yvon Blais. 189 p.
- REY, Alain. 2010. « Le Dictionnaire Historique de la langue française ». Éditions Le Robert. 2614 p.
- REYNAUD, B. 1993. « Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience ». *Revue économique*. 44(1): pp. 5-22.
- RIJAMAMPIANINA, Rasoava, et Teresa CARMICHAEL. 2005. “General Issues in Management: A Pragmatic and holistic approach to managing diversity. Problems and perspective in management”. *Management*. Ukraine. pp. 109-117.
- RIMOK, Patricia. 2010. « L'accommodement raisonnable ou le symptôme d'autres maux ». *Nouvelles pratiques sociales*. 23(1), 222–239.
- ROBBINS, Stephen P., Mary K. COULTER, Ed LEACH et Mary KILFOIL, Traduit par Liliane HAMEL et Frédéric AUDET. 2015. « Management ». 10^e édition. ERPI. 482 p.
- ROBERT-DEMONTROND, Philippe et Anne JOYEAU. 2009. « Les politiques de diversité ethnoculturelle en entreprise : avantages, limites et conditions de succès ». *Gestion*. Vol. 34 (3), pp.57-65.
- SABA, Tania. 2009. « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses ». *Gestion*. Vol. 34(3), p. 25-37.
- SABA, Tania et Simon L. DOLAN. 2013. « La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles ». 5^e éd. ERPI. Montréal. 757 p.
- SAUVAYRE, Romy. 2013. « Les méthodes de l'entretien en sciences sociales ». Paris: Dunod. 156 p.

- SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2003. « L'entrevue semi-dirigée ». Dans *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec. Sous la direction de B. Gauthier. p.293-316.
- SEIDMAN, Irving. 2006. "Interviewing as Qualitative Research A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences". New York: Teachers College Press. 3^e éd. 162 p.
- SEMACHE, Sabrina. 2006. « La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? Quelle place pour le management intermédiaire ? ». *Management & Avenir*. 10(4), p. 199-211.
- SIGOUIN, Marie-Josée, Linda BERNIER, Jean-François SÉGUIN. 2008. « L'obligation d'accommodement : mythes et réalités ». Éditions Yvon Blais, Le Corre et Associés. 180 p.
- ST-ONGE, Sylvie. 2007. « Vers des milieux de travail et une société plus favorables à la conciliation travail-famille ». dans Myriam JÉZÉQUEL (dir.), *Les accommodements raisonnables : quoi, comment, jusqu'où? Des outils pour tous*, Montréal. Yvon Blais. p. 165-202.
- ST-ONGE, Sylvie. 2011. « La conciliation travail-famille : un défi à relever pour tous! ». dans S. ST-ONGE (dir.). *Gestion de sa vie professionnelle*, Montréal. *Gestion*. p. 493-509.
- ST-ONGE, Sylvie, Sylvie GUERRERO, Victor HAINES, Jean-Pierre BRUN. 2017. « Relever les défis de la gestion des ressources-humaines ». 5^e éd. Montréal. Chenelière éducation. Collaboration de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA). 472 p.
- ST-ONGE, Sylvie et Myriam JÉZÉQUEL. 2008. « Vers des milieux de travail plus inclusifs et plus respectueux de la diversité ». Sous la direction de Roch Laflamme : *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail ?* Québec : Les Presses de l'Université Laval. pp. 63-82.
- STAKE, Robert E. 2010. "Qualitative Research: Studying How Things Work". New York, NY: Guilford Press. 244 p.
- THOMAS, R. Roosevelt. 1996. "Redefining Diversity". New York: American Management Association. 276 p.
- THOMAS, David A. et Robin J. ELY. 1996. "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity". *Harvard Business Review*. 74(5), p.79.
- THOMAS, David R. 2006. "A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data". *American Journal of Evaluation*. Vol 27, Issue 2.

- TREMBLAY POTVIN, Charles. 2018. « Une étude empirique exploratoire sur le traitement juridictionnel des demandes d'accommodement raisonnable en milieu de travail ». *Les Cahiers de droit*. 59(3). pp. 727–776.
- TRIANDIS, Harry. 1994. "Culture and social behavior". New York: McGraw-Hill. 342 p.
- VAN DER MAREN, Jean-Marie. 1996. « Méthodes de recherche pour l'éducation ». 2^e éd. Montréal/Bruxelles : PUM et de Boeck. 502 p.
- VAUDREUIL, François. 2008. « Harmoniser droits individuels et collectifs pour des milieux de travail plus inclusifs. La mise en œuvre de l'obligation d'accommodement raisonnable sur les relations industrielles ». Sous la direction de Roch Laflamme : *Quels accommodements raisonnables en milieu de travail?* Québec : Les Presses de l'Université Laval. p. 208-215.
- YANG, Jiang-Yan. 2005. "Developping cultural diversity advantage: The impact of diversity structure". Academy of Management Conference Proceedings. Honolulu. Academy of Management Best Conference Paper, GDO: Hi-6.
- WALKER, Robert. 1985. "Applied Qualitative Research" Gower, Aldershot. 203 p.
- WALSTER, Elaine, Ellen BERSCHIED et William G. WALSTER. 1973. "New directions in equity research". *Journal of Personality and Social Psychology*. 25(2), pp. 151-176.
- WATSON, Warren E., Kamallesh KUMAR et Larry K. MICHAELSEN. 1993. "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*. 36(3), pp. 590-602.
- WAXIN, Marie-France et Alexandra PANACCIO. 2004. « Le recrutement et la sélection des membres des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles dans les entreprises québécoises ». (*"Recruitment and integration of minority employees in Quebec companies"*). *Proceedings of the Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. pp. 2369-2388.
- WEINSTOCK, Daniel. 2007. « La « crise » des accommodements au Québec : hypothèses explicatives ». *Éthique publique* [En ligne], vol. 9, n° 1 | 2007, mis en ligne le 11 septembre 2015, consulté le 30 mars 2018. URL: <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/1780>.
- WOODS, Wendy. 1987. "Meta-Analytic Review of Sex Differences in Group Performance Psychological". *Bulletin* 1987. Vol. 102. No. 1. pp. 53-71.
- WRIGHT, Peter, Stephen P. FERRIS, Janine S. HILLER and Mark KROLL. 1995. "Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation". *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 1 (Feb., 1995), pp. 272-287.

ZACHARY, Pascal G. 2002. "The Global Me". London: N. Brealey Publishing.

ZACHARY, Pascal G. 2003. "The Diversity Advantage: Multicultural Identity in the new world". Boulder: Westview.